



AWS Estrutura de 6 pontos de aceleração de alterações e kit de ferramentas
OCM

AWS Orientação prescritiva



AWS Orientação prescritiva: AWS Estrutura de 6 pontos de aceleração de alterações e kit de ferramentas OCM

Copyright © 2024 Amazon Web Services, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

As marcas comerciais e imagens comerciais da Amazon não podem ser usadas no contexto de nenhum produto ou serviço que não seja da Amazon, nem de qualquer maneira que possa gerar confusão entre os clientes ou que deprecie ou desprestigie a Amazon. Todas as outras marcas comerciais que não são propriedade da Amazon pertencem aos respectivos proprietários, os quais podem ou não ser afiliados, estar conectados ou ser patrocinados pela Amazon.

Table of Contents

Introdução	1
Visão geral	4
Resultados de negócios direcionados	6
Ponto 1. Mobilizar equipe	8
1.1 Desenvolver um estatuto de aceleração de mudanças	9
1.2 Analisar impulsionadores de valor	10
1.3 Estabelecer governança	11
1.4 Estabelecer estrutura da equipe do projeto	12
1.5 Definir metas e objetivos do projeto	13
1.6 Estabelecer estado futuro	14
1.7 Definir métricas de negócios	15
1.8 Definir o orçamento	17
Ponto 2. Alinhar líderes	19
2.1 Alinhar liderança	19
2.2 Avaliar partes interessadas	20
2.3 Avaliar o impacto da mudança	22
2.4 Avaliar prontidão organizacional	24
2.5 Criar um caso para mudança	25
Ponto 3. Imaginar o futuro	27
3.1 Criar estratégia e plano de aceleração de mudanças	27
3.2 Criar estratégia e plano de comunicação	29
3.3 Criar estratégia e plano de engajamento	30
3.4 Criar estratégia e plano de treinamento	31
3.5 Criar estratégia e plano de mitigação de riscos	32
3.6 Desenvolver roteiro para patrocinadores	33
3.7 Desenvolver plano de sustentabilidade	34
Ponto 4. Envolver a organização	36
4.1 Implementar planos de gerenciamento de mudanças	36
4.2 Implantar plano de comunicação	37
4.3 Implantar plano de engajamento	38
4.4 Implantar plano de treinamento	39
4.5 Monitorar e gerenciar mitigação de riscos	40
Ponto 5. Capacitar	41
5.1 Oferecer recompensas e reconhecimento	41

5.2 Reformular fluxos de trabalho e perfis	42
5.3 Discutir lacunas e gerenciar resistência	43
Ponto 6. Sustentar	45
6.1 Estabelecer ciclo de feedback	45
6.2 Criar lista de verificação de gerenciamento de adoção	46
6.3 Desenvolver plano de pós-implementação e sustentabilidade	47
Encerrar	50
Perguntas frequentes	51
A Estrutura de 6 pontos é apenas para novos clientes ou novas migrações?	51
O que é aceleração de liderança cultural e de mudanças?	51
Por que a aceleração cultural e de mudanças é necessária para a adoção da nuvem?	51
Como patrocinador ou líder executivo, o que posso fazer para melhorar o sucesso da jornada de nuvem da minha organização?	52
Devo pensar na liderança cultural e de mudanças como um fluxo de trabalho ou domínio ativo? Devo definir o escopo ou equipar minhas equipes de nuvem com esses recursos?	52
Como posso saber se minha organização pode precisar de aceleração de liderança cultural e de mudanças?	53
Qual valor a aceleração de mudanças traz para minha organização?	53
Próximas etapas	55
Recursos	56
Recursos da AWS	56
Postagens em blogs, artigos, podcasts e vídeos da AWS	56
Outros recursos	57
Histórico do documento	58
Glossário	59
#	59
A	60
B	63
C	65
D	68
E	73
F	75
G	76
H	77
I	78
L	81

M	82
O	86
P	89
Q	92
R	92
S	95
T	99
U	100
V	101
W	101
Z	102
.....	ciii

Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS e Kit de ferramentas de gerenciamento de mudanças organizacionais

Nicole Lenz, Melanie Gladwell e Scott Watson, da Amazon Web Services (AWS)

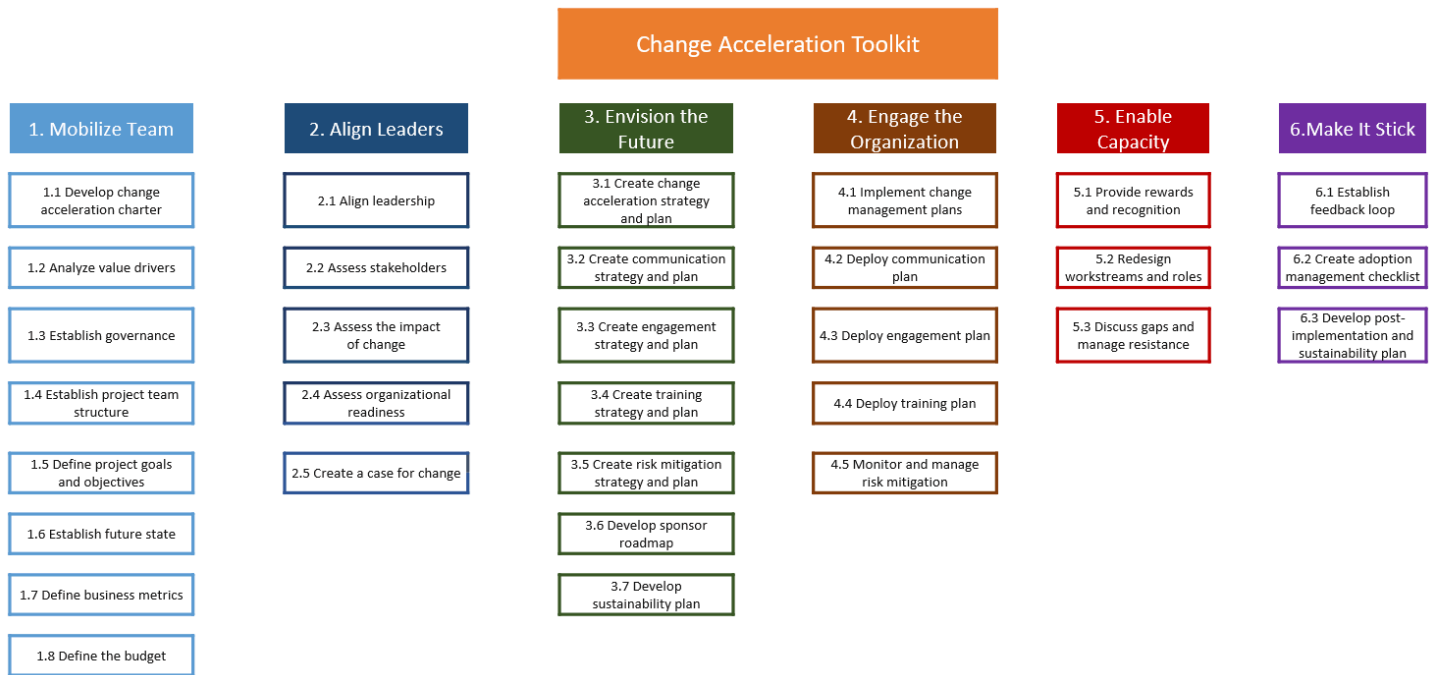
Outubro de 2022 ([histórico do documento](#))

A realização do valor da nuvem ocorre quando os líderes se concentram tanto no lado humano da mudança quanto na tecnologia. À medida que as empresas embarcam na transformação da nuvem, há a tentação de se concentrar primeiro na tecnologia sem planejar os efeitos organizacionais da transformação da nuvem na cultura, nos perfis, nas habilidades e na liderança. Mais uma vez, descobrimos que o foco proativo no alinhamento organizacional, na liderança, na capacidade das pessoas e na cultura é a chave para perceber o valor transformacional da adoção da nuvem.

A Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS e o Kit de ferramentas de gerenciamento de mudanças organizacionais ajuda a priorizar as etapas que os líderes da nuvem e suas equipes devem seguir para obter os resultados desejados da adoção da nuvem. A Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS é um framework de adoção de mudanças organizacionais programático e baseado em evidências. Ele inclui um conjunto abrangente de modelos, diretrizes e artefatos de apoio, avaliações, aceleradores e ferramentas projetadas para acelerar a adoção de novas formas de trabalhar ao passar do estado atual para o futuro da transformação da nuvem.

Os seis pontos podem ser alinhados a uma cadência ágil de sprint, começando com o início do programa por meio do alinhamento das partes interessadas, prontidão comercial, geração de conscientização e desenvolvimento de capacidades, para criar uma mudança sustentável a longo prazo. Esses seis pontos são:

1. [Mobilizar equipe](#)
2. [Alinhar líderes](#)
3. [Imaginar o futuro](#)
4. [Envolver a organização](#)
5. [Capacitar](#)
6. [Sustentar](#)



Cada ponto se divide em partes específicas do trabalho prático, e exemplos são fornecidos ao longo desta publicação. A abordagem de aceleração de alterações da AWS foi projetada com foco no retorno sobre o investimento (ROI), para acelerar a adoção pela sua organização de serviços e soluções da AWS, minimizar os efeitos na performance e reduzir os tempos de conclusão do projeto. Melhorar a capacidade de mudança e adaptação da sua empresa é fundamental para níveis transformacionais de sucesso. Como a AWS continua inovando em um ritmo acelerado a cada ano e, à medida que sua organização adota rapidamente essas soluções e inova ainda mais, o valor comercial aumenta. Esses sucessos iniciais na nuvem levam a uma adoção mais rápida, eficiente e econômica, e o ciclo de migração e modernização se repete.

A Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS e o Kit de ferramentas de gerenciamento de alterações organizacionais se destina a cobrir todo o escopo de problemas e desafios relacionados a pessoas em todo o ciclo de vida de uma transformação na nuvem e podem ser aplicados para se alinhar a um esforço de implementação mais amplo. Essa estrutura orienta a adoção pelo cliente de tecnologias, processos e novas formas de trabalhar da AWS com

- Identificação, alinhamento e mobilização dos principais líderes
- Avaliação e mitigação dos impactos organizacionais da transformação da nuvem
- Projeto e impulsionamento da aceleração da mudança organizacional, comunicações, planos de ação de treinamento e estratégias e roteiros de liderança, patrocínio e cultura

O restante deste paper usa o termo aceleração de mudanças para se referir à aceleração de mudanças e gerenciamento de mudanças organizacionais. Em sua organização, o termo gerenciamento de mudanças organizacionais (OCM para abreviar) pode ser mais familiar.

Visão geral

A obtenção de valor da nuvem, além da economia de custos, é medida pela forma como sua empresa se adapta às novas formas de trabalho criadas pela tecnologia de nuvem. A aceleração de mudanças agrega valor em produtividade e agilidade nos negócios para seus clientes. O uso de uma abordagem programática e orientada a dados para acelerar a mudança estabelece a fluência e a prontidão de uma organização para lidar com os impactos da nuvem em suas empresas. A aceleração de mudanças da AWS mergulha profundamente nas implicações culturais da nuvem, na receptividade às mudanças, no histórico de sucessos e fracassos das mudanças, nos padrões de comunicação, na estrutura organizacional, no papel fundamental dos patrocinadores executivos, no comprometimento dos líderes, nos impactos detalhados das mudanças e no alinhamento interfuncional das partes interessadas de TI e da empresa.

Identificar o caso da aceleração de mudanças pode ser complicado, pois às vezes é difícil ver uma história profundamente enraizada, normas culturais e políticas organizacionais. No entanto, existem alguns indicadores claros de que a aceleração de mudanças é necessária, incluindo mudanças drásticas no escopo, cronogramas plurianuais, fusões, aquisições, alienações e mudanças na liderança do cliente. Em todos esses casos, há uma grande probabilidade de uma mudança de estratégia, devido ao grande período de tempo ou a uma mudança nas prioridades e estruturas organizacionais. Muitas vezes, esses fatores podem causar um efeito cascata dramático e deixar a empresa paralisada em seus esforços de migração e modernização para a nuvem. Mesmo que você não veja a necessidade de acelerar a mudança hoje, é importante estar ciente desses riscos e estar pronto para responder rapidamente quando chegar a hora.

A transformação da nuvem promove mudanças generalizadas em todas as funções comerciais e tecnológicas. Se essas mudanças não forem gerenciadas de forma eficaz, elas poderão retardar ou atrapalhar seus esforços de transformação. Dados comparativos, práticas recomendadas e lições aprendidas indicam que as empresas que aplicam um processo de mudança programático ponta a ponta estruturado, integrado e transparente no começo das iniciativas de transformação alcançam maiores taxas de sucesso em suas jornadas de migração e modernização para a nuvem do que aquelas que não o fazem. Quando você planeja e fornece aceleração de mudanças programáticas no começo das iniciativas de transformação, uma realidade compartilhada é desenvolvida em toda a empresa, porque sua força de trabalho aceita, abraça, adota e possui essas novas formas de trabalhar com mais rapidez e maior proficiência.

Gerenciar mudanças organizacionais não é uma tarefa igual para todos, por isso recomendamos que você personalize uma estrutura de aceleração de mudanças que melhor se adapte aos resultados

desejados pela sua empresa em liderança, talento, treinamento, comunicações e cultura na nuvem. Identifique, alinhe e mobilize uma equipe interfuncional de liderança em nuvem que inclua líderes de negócios e de TI. Identifique um patrocinador executivo ativo e visível. Defina o que é sucesso logo no início da jornada e aprenda fazendo. Visualize o futuro avaliando a prontidão da sua organização para a nuvem por meio de avaliações de impacto. Identifique os principais riscos, interdependências e barreiras à transformação. Desenvolva uma estratégia e um plano de aceleração de mudanças que abordem riscos e tirem proveito de pontos fortes. Isso deve incluir planos de ação de liderança, engajamento de talentos, treinamento e estratégias de mitigação de riscos. Desenvolva uma estratégia de comunicação para entregar as mensagens certas no momento certo para cada grupo de partes interessadas. Envolve a organização e capacite-a com novos recursos para aumentar a aceitação das novas formas de trabalhar, facilitar o aprendizado de novas habilidades e acelerar a adoção. Acompanhe métricas claramente definidas e comemore as vitórias iniciais. Estabeleça uma coalizão de mudança para aproveitar alavancas culturais existentes que possam ajudar você a gerar impulso. Faça com que as mudanças persistam configurando mecanismos de feedback contínuo, recompensas e programas de reconhecimento.

Resultados de negócios direcionados

Os resultados comerciais dependem muito da sua organização, mas podem incluir o seguinte:

- **Economia de tempo:** identifique e mitigue os obstáculos organizacionais, políticos, culturais ou de liderança que impedem o início ou a expansão da jornada para a nuvem.
- **Engajamento e crescimento dos funcionários:** crie estratégias para transformação da força de trabalho, a fim de envolver os funcionários na jornada para a nuvem e deixá-los entusiasmados, preparados e qualificados em tecnologias da AWS.
- **Exposição reduzida a riscos:** gerencie e reduza os riscos enquanto recompensa e reconhece novos comportamentos desejados para reduzir o risco de não conformidade à medida que as coisas mudarem rapidamente com a adoção da nuvem.
- **Adaptabilidade organizacional:** desenvolva a capacidade de oferecer mais mudanças em um ritmo mais acelerado, adotar rapidamente e escalar.
- **Alinhamento e mobilização da liderança de transformação:** fortaleça a capacidade de liderança, mobilize líderes para impulsionar mudanças transformacionais e viabilize decisões interfuncionais e focadas em resultados.
- **Transformação da força de trabalho:** crie uma força de trabalho de alto valor, ágil e adaptável que possa adotar mudanças, inovações e agilidade organizacional para atender às mudanças nas demandas dos clientes e do mercado (como mudanças nos padrões de compra, mudanças nas regulamentações ou trabalho remoto versus trabalho no local). Capacite talentos e modernize funções para atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho digitalmente fluente, de alta performance e adaptável que possa impulsionar os principais recursos de forma autônoma.
- **Capacitação de talentos:** modernize estratégias de gerenciamento de talentos em liderança, aprendizado, recompensas, inclusão, gerenciamento de performance, mobilidade profissional e contratação para garantir que as pessoas certas com as habilidades certas estejam nos perfis certos na hora certa e demonstrem novos comportamentos fluentes na nuvem.
- **Evolução da cultura:** avalie, evolua incrementalmente e codifique a cultura organizacional com as aspirações de transformação digital e práticas recomendadas para agilidade, autonomia, clareza e escalabilidade.
- **Mudar a adoção:** use os resultados das avaliações de impacto da mudança para definir uma estratégia para adotar as novas formas de trabalhar e, ao mesmo tempo, criar uma rede de coalizão de mudança e perspicácia digital para aproveitar efetivamente a nuvem e acelerar os resultados comerciais.

- Alinhamento organizacional: estabeleça parcerias contínuas entre estruturas organizacionais, operações comerciais, processos, talentos e cultura para permitir uma rápida adaptação às condições do mercado e melhorar a capacidade de sua organização de capitalizar sobre novas oportunidades.

As seções a seguir fornecem detalhes sobre a Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS e o Kit de ferramentas de gerenciamento de mudanças organizacionais de forma lógica para que você possa consultá-la em toda a sua jornada de adoção da nuvem. Cada seção se concentra em um dos seis pontos da estrutura.

Ponto 1. Mobilizar equipe

Mobilizar equipe foi desenvolvido para criar uma estrutura e identificar medidas de sucesso e governança em torno dos esforços e atividades de aceleração de mudança. Essa área contém oito subpontos:

1.1 Desenvolver um estatuto de aceleração de mudanças

1.2 Analisar impulsionadores de valor

1.3 Estabelecer governança

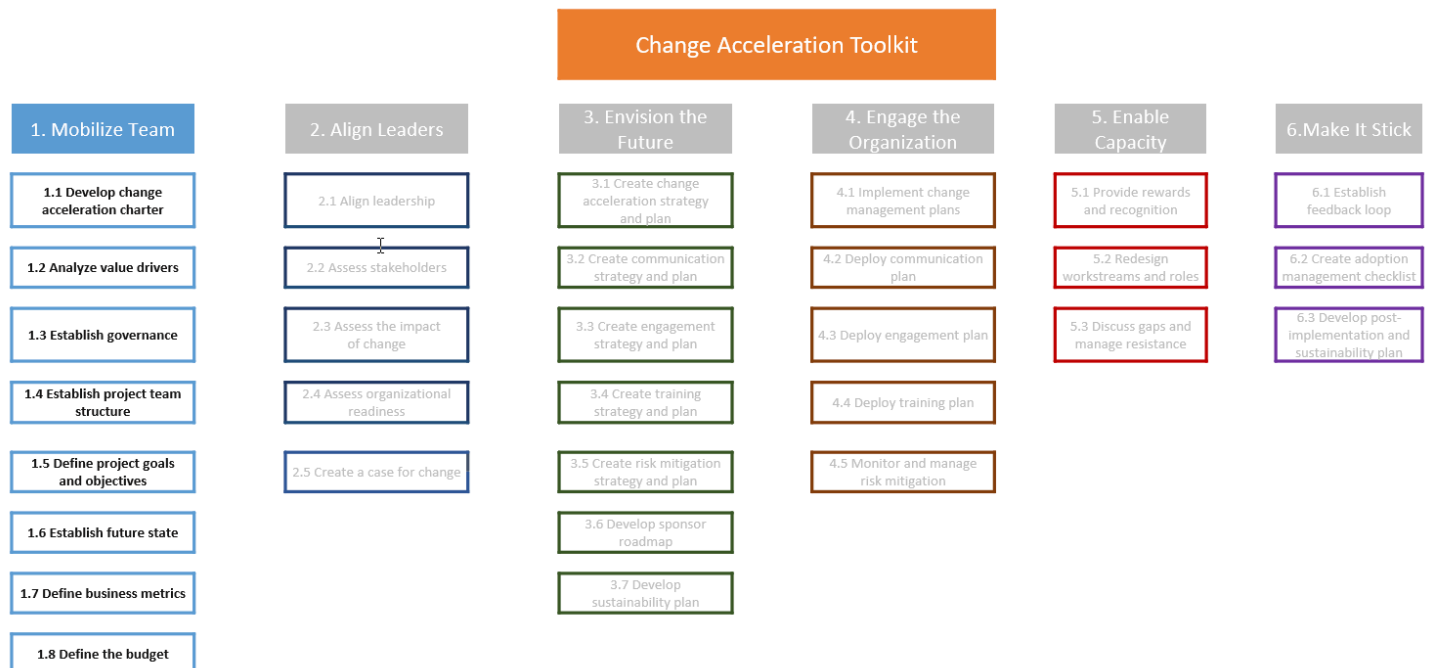
1.4 Estabelecer estrutura da equipe do projeto

1.5 Definir metas e objetivos do projeto

1.6 Estabelecer estado futuro

1.7 Definir métricas de negócios

1.8 Definir o orçamento



1.1 Desenvolver um estatuto de aceleração de mudanças

O que é isso?

Um documento de Estatuto de aceleração de mudanças formal destina-se a criar alinhamento de liderança e adesão ao escopo de aceleração de mudanças no trabalho desde o início do programa de nuvem. Esse documento identifica as dependências da equipe do programa de nuvem em outras áreas, bem como as principais partes interessadas. O estatuto de aceleração de mudanças inclui:

- Um processo de revisão dos resultados de aceleração de mudanças
- Uma definição das responsabilidades das partes interessadas relacionadas às atividades de aceleração de mudanças
- Uma definição de métricas de aceleração de mudanças e requisitos de relatórios

Por que isso é importante?

O Estatuto de aceleração de mudanças é objetivo, ponderado e estruturado. Ele fornece soluções e táticas oportunas para maximizar a velocidade, otimizar a adoção e mitigar o risco organizacional. Um programa de nuvem inevitavelmente inclui riscos que podem causar problemas ou desvios. Este documento antecipa e aborda esses problemas de forma proativa, atribuindo resultados, perfis e responsabilidades das partes interessadas, métricas e relatórios.

Quando usar?

À medida que o programa em nuvem for iniciado, coordene e reúna informações de vários grupos:

- Reúna-se com os líderes do programa para coletar informações sobre o caso de negócios, escopo, cronograma, marcos, nível de esforço e informações sobre as principais reuniões com as partes interessadas.
- Reúna-se com o patrocinador executivo para coletar informações sobre a visão de valor da nuvem e os resultados comerciais desejados, além de confirmar o nível de patrocínio ativo e visível.
- Reúna-se com os líderes do fluxo de trabalho para coletar informações sobre o escopo, o cronograma de resultados e eventos críticos e as expectativas de interação com a equipe de aceleração de mudanças.
- Reúna-se com grupos internos (conforme aplicável), como gerenciamento de mudanças, comunicações corporativas ou estratégicas, engajamento de funcionários, recursos humanos e treinamento (ou aprendizado e desenvolvimento) para entender o nível de suporte que eles

dedicação ao programa de nuvem e quaisquer expectativas de relatórios de aceleração de mudanças que você precisará fornecer a eles.

Essas informações ajudam a confirmar o nível de apoio e envolvimento necessários à aceleração de mudanças. Programar uma reunião para discutir esses tópicos ajudará você a estabelecer relacionamentos iniciais com as partes interessadas.

1.2 Analisar impulsionadores de valor

O que é isso?

A análise do impulsionadores de valor é uma base importante para o planejamento estratégico e ajuda a gerência a organizar suas operações para definir alavancas estratégicas críticas. Essa análise apresenta uma abordagem para aumentar a performance que forjará vínculos mais fortes entre as medidas de performance operacional e a criação de valor para os acionistas. Os impulsionadores de valor podem ser categorizados como impulsionadores de crescimento, eficiência ou financeiros. As empresas tendem a criar caminhos para a geração de valor investindo em oportunidades de crescimento e eficiência operacional, alienando atividades que destroem valor e reduzindo custos de capital.

Por que isso é importante?

Muitas vezes, as organizações recompensam, de forma não intencional, os gerentes por atingirem metas de performance com pouco impacto no valor. Para evitar isso, as organizações podem identificar os principais impulsionadores de geração de valor e estruturar uma abordagem de avaliação de performance em torno deles. Os líderes podem, por sua vez, concentrar sua atenção nas atividades que têm o maior impacto em valor.

Quando usar?

Use a análise de impulsionadores de valor quando quiser examinar e definir os caminhos específicos para a geração de valor por função e nível dentro da organização. Isso ajudará os gerentes a concentrarem sua atenção nos fatores mais importantes. Normalmente, os gerentes têm um conhecimento sólido das variáveis que afetam a performance dos negócios e gerenciam essa lista diligentemente. O problema é que a lista de variáveis geralmente é muito longa e pode ser priorizada em relação a outras metas além da geração de valor. Os impulsionadores de valor devem ter um impacto significativo na performance e devem ser controláveis.

- Os impulsionadores de valor que têm um alto impacto no valor e um alto grau de influência gerencial devem ser administrados ativamente.
- Os impulsionadores de valor que têm um alto impacto no valor e um baixo grau de influência gerencial devem ser reconfigurados mudando a estratégia.
- Os impulsionadores de valor que têm um baixo impacto no valor e um alto grau de influência gerencial devem ser monitorados.
- Os impulsionadores de valor que têm um baixo impacto no valor e um baixo grau de influência gerencial devem ser gerenciados ativamente.

1.3 Estabelecer governança

O que é isso?

A governança garante um alinhamento integrado com executivos, principais partes interessadas, a equipe do programa de nuvem e a equipe de aceleração de mudanças. Também estabelece propriedade, direitos de decisão, gerenciamento de problemas e processo de escalonamento das atividades de aceleração de mudanças.

Por que isso é importante?

Um programa que estabelece estrutura e governança claras tem maior probabilidade de sucesso do que um que não estabelece estrutura ou governança. Isso ocorre porque as decisões e a propriedade sobre os direitos de tomada de decisão geralmente podem ser um fator importante para atrasar programas de nuvem. A governança estabelece autoridades para decisões e pode fornecer orientação sobre decisões bidirecionais (decisões que podem ser tomadas rapidamente com baixo risco e ser facilmente revertidas), e decisões unidirecionais (decisões que exigem mais reflexão e contemplação, pois não podem ser facilmente revertidas).

Quando usar?

Use governança para estabelecer uma liderança clara e decisiva e responsabilidade sobre o programa de aceleração de mudanças, fornecer garantia de qualidade e um caminho para escalar problemas e riscos, especificar uma estrutura de direitos de decisão para o programa, alinhar a estrutura do fluxo de trabalho ao projeto, programa e estrutura de governança de toda a organização existentes e estabelecer uma cadência de reuniões e cerimônias de scrum que espelhem o ritmo do programa, além de mecanismos de emissão de relatórios.

1.4 Estabelecer estrutura da equipe do projeto

O que é isso?

As estruturas da equipe do projeto impulsionam o programa de nuvem. Migrações e transformações da nuvem exigem experiência em aceleração de mudanças para abordar os aspectos não técnicos do programa. Além disso, muitos programas de nuvem determinam que eles estabelecerão um Centro de Excelência da Nuvem (CCoE) para conduzir sua empresa pelas transições organizacionais e comerciais ao longo da transformação ou esforço de migração. Quando essa estrutura está estabelecida, a equipe de aceleração de alterações, que faz parte do CCoE, é responsável por identificar mudanças organizacionais, impactos das mudanças, alterações em perfis, requisitos de comunicação e treinamento e por garantir patrocínio executivo.

Por que isso é importante?

Como em todos os outros aspectos do seu programa, equipar sua equipe de aceleração de mudanças com recursos dedicados, responsáveis e experientes ajuda você a investir em uma transição mais suave para a nuvem. Atrasos e desafios na jornada de adoção da nuvem de uma empresa geralmente são causados por decisões inadequadas, problemas de comunicação ou falta de alinhamento interfuncional de lideranças. Reduzir os riscos nessas áreas e, ao mesmo tempo, impulsionar a cultura pode fazer uma diferença significativa na velocidade de adoção.

Quando usar?

Capacite sua equipe com perfis importantes que se concentrem na aceleração de mudanças no início do programa. Avalie os níveis de pessoal continuamente para determinar se eles devem ser aumentados ou reduzidos de acordo com o escopo e o cronograma do programa. Aqui estão alguns exemplos dos principais perfis e responsabilidades da equipe de projeto:

- Consultor executivo de transformação de pessoal: interage com o patrocinador do programa executivo e com outros líderes de TI e de negócios responsáveis pela migração ou transformação (por exemplo, CIO, CTO, diretor do programa de nuvem, líder do CCoE).
- Líder de aceleração de mudanças: gerencia todos os aspectos da equipe de aceleração de mudanças, resultados e cronogramas no nível do programa. Trabalha com colegas do fluxo de trabalho do cliente, gerente do programa, diretor do programa de nuvem, líder do CCoE e outros líderes do fluxo de trabalho do programa.

- Perfis executivos de supervisão de aceleração de mudanças e supervisão de programas: colabore em todos os níveis para impulsionar a estratégia do projeto e uma implementação bem-sucedida com responsabilidade pela garantia da qualidade.
- Líder de prontidão organizacional e comunicação: estabelece a estratégia de comunicação e implementa o plano de comunicação; trabalha com o líder de comunicações do cliente e outras partes interessadas, como líderes de negócios e proprietários de aplicações, conforme necessário.
- Líder de treinamento: projeta e desenvolve a estratégia e o plano de treinamento. Trabalha em colaboração com o líder de aprendizado e desenvolvimento ou treinamento do cliente para determinar a melhor forma de anunciar treinamento, direcionar usuários para cursos de treinamento, lidar com logística de treinamento e implantar treinamento no ambiente do cliente.
- Especialistas em assuntos específicos (conforme necessário): focam em aspectos variáveis do programa, como análise cultural, diversidade, além de inclusão e planejamento estratégico da força de trabalho.

Esses perfis definem a base da equipe de aceleração de mudanças, e recursos adicionais podem ser adicionados à equipe à medida que o escopo da migração ou transformação da nuvem aumenta, muda ou se expande globalmente.

1.5 Definir metas e objetivos do projeto

O que é isso?

As metas e os objetivos da migração ou transformação para a nuvem se originam na fase de descoberta e são refinados durante os esforços de Avaliação de Prontidão para Migração (MRA) e Planejamento de Preparação para Migração (MRP). A equipe de aceleração de mudanças alinha suas atividades com essas metas e objetivos e os incorpora à estratégia. As metas e os objetivos são baseados no caso de negócios, entrevistas com clientes, reuniões da equipe de migração e descobertas de MRA e MRP.

Por que isso é importante?

A inclusão da equipe de aceleração de mudanças nas sessões de avaliação e planejamento cria um alinhamento entre os aspectos de pessoal, processos e tecnologia de migração e modernização de aplicações e workloads na AWS. Além disso, a equipe pode ajudar a focar no design e na implementação do CCoE, na transição de um modelo de operações híbrido para o CCoE e na criação de novos processos e procedimentos à medida que a jornada para a nuvem evolui.

Quando usar?

Use metas e objetivos de projeto para motivar, monitorar e avaliar o progresso na jornada de adoção da nuvem. Primeiro, entenda quais metas já foram estabelecidas. Em seguida, trabalhe para estabelecer novas metas que sejam focadas e simples. Se a meta não for facilmente compreendida, provavelmente não é a meta certa. Crie métricas e mecanismos de medição para atualizar os líderes de negócios sobre o progresso em relação a essas metas e preveja cenários de negócios com base em novas implicações. Considere a necessidade de atingir metas táticas e gerenciar os negócios estrategicamente. Considere usar critérios SMART para metas:

- S: específico; apresenta um resultado observável
- M: mensurável; você pode quantificar ou indicar o progresso no resultado
- A: atingível; o resultado é viável
- R: realista; alinha ou apoia outras metas ou iniciativas estratégicas
- T: limite de tempo; tem uma data-alvo

1.6 Estabelecer estado futuro

O que é isso?

Um estado futuro de migração ou transformação para a nuvem identifica a visão e o valor potencial que podem ser obtidos com a solução em nuvem. O estado futuro é derivado dos resultados da avaliação organizacional. Ela representa um alinhamento visual da cultura, estrutura, pessoal, tecnologia e processos de sua organização com as novas formas de trabalhar centradas na nuvem.

Ao modelar o estado futuro, considere descrever alterações aos seguintes componentes da perspectiva das pessoas da [Estrutura de adoção da nuvem AWS \(AWSCAF\)](#):

- Evolução da cultura: avalie, evolua incrementalmente e codifique a cultura organizacional com as aspirações de transformação digital.
- Liderança transformacional: fortaleça a capacidade de liderança e mobilize líderes para impulsionar mudanças transformacionais.
- Fluência na nuvem: desenvolva perspicácia digital para aproveitar a nuvem com confiança e eficácia e acelerar os resultados comerciais.
- Transformação da força de trabalho: capacite talentos e modernize perfis para atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho digitalmente fluente e de alta performance.

- **Aceleração da mudança:** acelere a adoção de novas formas de trabalhar aplicando uma estrutura de aceleração de mudanças programáticas.
- **Design organizacional:** avalie e desenvolva o design organizacional para alinhamento com as novas formas de trabalhar na nuvem.
- **Alinhamento organizacional:** estabeleça uma parceria contínua entre estruturas organizacionais, operações comerciais, talentos e cultura.

Por que isso é importante?

O estado futuro informa a abordagem de aceleração de mudanças que você adotará para transformar seus funcionários, suas habilidades e sua organização. Portanto, requer algumas análises detalhadas para ser benéfico. As técnicas de análise que podem orientar a definição do estado futuro incluem análise de decisão, análise de processos, análise de capacidade de negócios, decomposição de recursos, prototipagem e mapeamento de roteiro de produtos. Lembre-se de que as características do portfólio de aplicações afetarão a flexibilidade do modelo operacional do estado futuro.

Quando usar?

Use uma abordagem de estado futuro para mudar intencionalmente a forma como sua empresa trabalha e determinar como os funcionários conduzem a estratégia de negócios. Isso pode resultar em mudanças drásticas, como terceirização, internalização ou contratação de um serviço gerenciado para fornecer aspectos do seu negócio. Para tomar esses tipos de decisões em torno de estado futuro, envolva participantes que tenham experiências diversas ou venham de profissões diferentes para incentivar a inovação. Muitas empresas se beneficiam da identificação de uma rede de agentes de mudança que representam um retrato da base de usuários impactada (perfis, geografias, funções etc.) pela migração ou transformação da nuvem. Um agente de mudança é alguém que é experiente, autêntico e confiável, e tem influência, com ou sem autoridade formal, em sua rede. Além disso, pense sobre alinhamento organizacional e estabeleça parcerias contínuas entre estruturas organizacionais, operações comerciais, talento e cultura. É provável que o estado futuro evolua com sua jornada de adoção da nuvem e precise permanecer flexível. Portanto, defina um ou mais estados provisórios que possam ser razoavelmente alcançados durante a transição e avalie o progresso em direção ao estado futuro desejado regularmente (trimestral ou semestralmente).

1.7 Definir métricas de negócios

O que é isso?

As métricas de aceleração de mudanças são medidas de performance que monitoram e rastreiam como as pessoas em sua organização estão realizando a transição por meio das mudanças necessárias em processos e tecnologia, migrações e adoção da nuvem. As métricas podem ser qualitativas e quantitativas e incluir indicadores de atraso e indicadores avanço.

Recomendamos que você estabeleça um scorecard de aceleração de mudanças que monitore tanto as medidas qualitativas (como as percepções dos funcionários sobre a mudança e o compromisso com a mudança) quanto as quantitativas (como o percentual de funcionários que participaram do treinamento programar ou ouviram falar sobre a mudança pelo gerente direto).

O scorecard de aceleração de mudanças pode se concentrar em:

- Visão e estratégia compartilhadas: consciência do programa, eficácia das mensagens, alinhamento da estratégia e implementação e nível de impacto do programa
- Engajamento e alinhamento do patrocinador: comprometimento, prontidão e priorização do programa
- Engajamento dos usuários corporativos, conhecimento dos recursos, nível de compreensão de como as mudanças afetam o trabalho diário
- Competência e desenvolvimento de habilidades: eficácia do treinamento, certificações obtidas e prontidão para realizar tarefas profissionais na nuvem

Por que isso é importante?

Em alguns projetos, os aspectos técnicos, financeiros e operacionais da implementação ou migração são acompanhados e monitorados de perto, enquanto os problemas relacionados às pessoas são ignorados ou não são diagnosticados até que se tornem problemas. No entanto, a alta taxa de fracassos e as migrações paralisadas que caracterizam as implementações de projetos estão mais ligadas à incapacidade de gerenciar pessoas por mudanças do que a fatores operacionais ou financeiros. Os princípios orientadores a seguir são essenciais para o sucesso da migração e adoção comercial:

- Os líderes estão informados e apoiam os esforços de implementação da migração para a nuvem.
- Uma visão clara, concisa e bem articulada do futuro e uma clareza sobre por que é importante mudar são compreendidas.
- As partes interessadas em todos os níveis entendem a mudança no nível pessoal. Eles estão cientes do que será necessário para chegar lá e assumem responsabilidade pela mudança.

- Todos os funcionários afetados pelas mudanças estão totalmente cientes, preparados e recebem treinamento oportuno e relevante.
- As informações do programa e os recursos de suporte estão disponíveis antes e depois da migração.

Esses princípios orientadores, implementados por um plano robusto de aceleração de mudanças, ajudam a impulsionar a adoção pelos usuários corporativos e o sucesso do programa.

Quando usar?

No início do processo de migração para a nuvem, é importante confirmar e estabelecer métricas de aceleração de mudanças que o programa acompanhará durante todo o ciclo de vida. As medidas que podem ser usadas para monitorar métricas incluem, mas não estão limitadas a, pesquisas, recibos por e-mail, uso de links de e-mail, visualizações ou cliques em páginas da Web, avaliações, métricas de proficiência, reuniões individuais, participação em grandes eventos do programa, feedback de agentes de mudança e pontuações líquidas do promotor.

1.8 Definir o orçamento

O que é isso?

Um orçamento é o plano financeiro para um período do programa, como um ano, ou a duração da transformação da nuvem. Para o fluxo de trabalho de aceleração de mudanças, entender os custos relacionados ao suporte às dimensões organizacionais e pessoas de uma migração ou transformação para a nuvem é fundamental para controlar e implementar tarefas e recursos, além de mitigar riscos. Embora o orçamento possa variar entre os projetos de aceleração de mudanças, recomendamos que você gaste uma parte do seu orçamento em recursos dedicados de gerenciamento de mudanças. Existe uma relação entre recursos suficientes e a eficácia do gerenciamento de mudanças. Para obter mais informações, consulte o ponto 5 em [Práticas recomendadas de gerenciamento de mudanças](#) no site da Prosci. (A Prosci é uma empresa de pesquisa que se concentra em práticas recomendadas de gerenciamento de mudanças.)

Os requisitos de orçamento podem ser categorizados da seguinte forma:

- Recursos da equipe de aceleração de mudanças (por exemplo, gerenciamento de mudanças, treinamento, comunicações, redatores técnicos, designers instrucionais)
- Desenvolvimento de materiais (por exemplo, comunicações, marketing interno, traduções, materiais impressos)

- Habilidades e conhecimentos (por exemplo, treinamento especializado, treinamento ministrado por instrutor, dias de jogos, workshops, simulações, certificações)
- Viagens e eventos (por exemplo, avaliações de prontidão organizacional, visitas presenciais ao local, treinamento ministrado por instrutor, eventos animados que geram interesse e entusiasmo)
- Software (por exemplo, sistemas de gerenciamento de aprendizado, licenças para design instrutivo, taxas de inscrição, taxas de relatórios, ferramentas de conferência por webinar)
- Hardware (por exemplo, aluguel de notebooks ou aluguel para treinamento)
- Instalações (por exemplo, taxas do local para treinamento externo, salas de conferência, projetores, equipamentos A/V)

Para organizações com orçamento limitado, muitos treinamentos e eventos que eram tradicionalmente conduzidos pessoalmente em um ambiente físico também podem ser realizados de forma virtual e assíncrona para conter custos e proporcionar mais inclusão aos membros da equipe global.

Por que isso é importante?

O investimento em aceleração de mudanças deve estar diretamente alinhado à magnitude da mudança e ao escopo das atividades previstas. Compreender o escopo oferece melhor visibilidade de previsão e estimativa de custos.

Considerações orçamentárias devem ser dadas à aceleração da mudança, ao gerenciamento da mudança organizacional, ao design organizacional, à cultura, às comunicações e aos recursos de treinamento. Considere também as despesas relacionadas ao desenvolvimento, implantação e entrega de materiais de treinamento e comunicação, software, hardware e despesas relacionadas a viagens.

Quando usar?

Para apoiar a criação de um orçamento robusto, a maioria das atividades de aceleração de mudanças pode ser antecipada e planejada com antecedência, com contribuições da Avaliação de Prontidão para a Migração (MRA). Atividades não planejadas podem surgir durante todo o esforço de migração para a nuvem. Isso pode exigir mais investigação e avaliação e exigirá aprovação da equipe de liderança.

Ponto 2. Alinhar Líderes

Alinhar líderes foi desenvolvido para identificar, integrar e preparar as principais partes interessadas e atingir usuários diretos e indiretos do programa de nuvem e mitigar os impactos associados à jornada para a nuvem de forma metódica. Ele contém cinco subpontos:

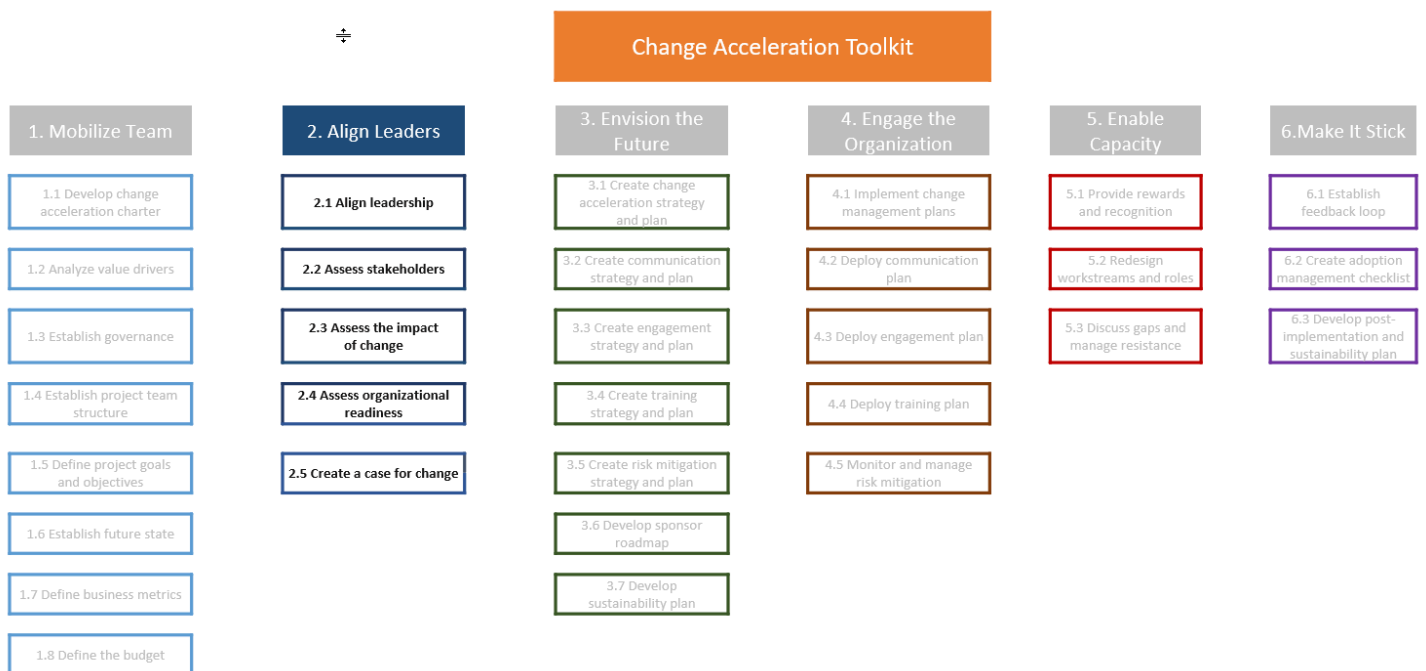
2.1 Alinhar liderança

2.2 Avaliar partes interessadas

2.3 Avaliar o impacto da mudança

2.4 Avaliar prontidão organizacional

2.5 Criar um caso para mudança



2.1 Alinhar liderança

O que é isso?

Alinhamento de liderança é o processo de garantir o engajamento e o suporte das principais partes interessadas globais e regionais/locais de negócios e de TI para impulsionar a transformação

e a transição da nuvem para o novo estado futuro. Se você estiver usando um CCoE, avalie periodicamente se ele está organizado para otimização funcional e determine quando ele precisa se expandir, crescer e mudar para dar suporte aos objetivos mais amplos de transformação da nuvem.

Exemplos de atividades de alinhamento de liderança incluem gerenciamento e planejamento de alinhamento de partes interessadas, planejamento de ações de liderança e participação nas principais atualizações das partes interessadas, conforme necessário. Geralmente, quando gerentes e funcionários veem seus líderes apoiando uma iniciativa, eles também a priorizam.

Por que isso é importante?

O alinhamento da liderança cria uma compreensão sustentada da iniciativa e o compromisso com ela. Isso, por sua vez, permite a priorização dos objetivos, planos de entrega e impactos da transformação da nuvem. Esse processo identifica áreas em que os líderes estão ou não alinhados com os objetivos estratégicos e as implicações de mudança desses objetivos, e se concentra em aumentar a conscientização, a compreensão e o compromisso da equipe de liderança com a mudança.

Os líderes raramente estão na mesma página de forma consistente, especialmente com as novas iniciativas e possibilidades relacionadas à transformação da nuvem. Recomendamos que você resolva todas as preocupações em vez de ignorá-las. Ao se concentrar na justificativa subjacente à preocupação, ouvir com empatia e abordar ou corrigir as preocupações sempre que possível, a equipe conquistará credibilidade e boa vontade com os líderes.

Quando usar?

Para ter sucesso no alinhamento da liderança, identifique, integre e prepare as principais partes interessadas e líderes no início do projeto. Para chegar à raiz do alinhamento da liderança, use uma abordagem orientada a dados para coletar informações. Por exemplo, entrevistar as principais partes interessadas e fazer o mesmo conjunto de 7 a 10 perguntas fornece uma linha de base de alinhamento geral e mostra onde a equipe de mudança precisa concentrar a atenção. Para continuar construindo um alinhamento de liderança em todo o programa, envolva os líderes de uma forma que destaque seu apoio, crie planos de ação de liderança e estabeleça um ritmo para reuniões de revisão (por exemplo, mensais ou trimestrais).

2.2 Avaliar partes interessadas

O que é isso?

A avaliação das partes interessadas é a primeira etapa do gerenciamento das partes interessadas para identificar e compreender sua amplitude de controle, nível de influência e disposição em relação ao esforço de migração ou transformação da nuvem.

Uma avaliação das partes interessadas identifica e captura informações sobre as pessoas que serão afetadas pelo programa de nuvem. Essa avaliação pode ser usada em toda a jornada de migração ou transformação para a nuvem para:

- Identificar as pessoas internas e externas afetadas pela mudança
- Monitorar a prontidão das partes interessadas para realizar a migração ou transformação da nuvem, bem como quaisquer desafios ou riscos à sua participação.
- Oferecer suporte às partes interessadas em todo o programa de nuvem
- Identificar agentes de mudança que defenderão o programa de nuvem
- Entender a amplitude e o impacto do programa de nuvem na organização

Ao trabalhar com partes interessadas, peça orientação para segmentar e direcionar seus públicos, canais de comunicação preferidos e principais eventos e seus pontos de contato dentro da organização.

Por que isso é importante?

Ao entender as expectativas das partes interessadas, a equipe de aceleração de mudanças pode antecipar com mais eficiência as reações prováveis, capitalizar as reações positivas e evitar ou abordar as reações negativas. Além disso, essa avaliação destaca as lacunas de percepção entre a liderança executiva, a liderança do programa e as equipes de implementação. A abordagem metódica para avaliar as partes interessadas de forma consistente fornece à equipe de aceleração de mudanças uma fonte de dados que pode ser usada para detectar o nível de aceitação, percepção e atitude geral em relação ao programa de nuvem. As partes interessadas devem incluir líderes multifuncionais de equipes afetadas pela mudança e que representem uma pegada da organização afetada em TI, negócios, finanças e RH. As partes interessadas também devem incluir, conforme aplicável, líderes em todas as características e culturas organizacionais, segmentos regionais e globais, segmentos centralizados e descentralizados e requisitos de idioma/tradução.

Você pode usar os insights obtidos e o resultado de uma avaliação das partes interessadas para criar planos de comunicação, planos de treinamento, métricas de performance, uma rede de agentes de mudança e muitos outros artefatos que duram toda a vida útil do programa. Além disso,

a avaliação serve como uma oportunidade de construção de relacionamento e fornece às partes interessadas contatos nomeados na equipe de nuvem.

Quando usar?

A avaliação das partes interessadas deve ser realizada com antecedência para informar o caso de mudança e apoiar os planos iniciais de preparação organizacional, comunicação e treinamento. Além disso, a avaliação deve ser revisada e atualizada regularmente em todo o programa de nuvem para refletir as mudanças no projeto, no escopo, nos impactos e na rotatividade de partes interessadas (indivíduos que saem e chegam). De forma rotineira, envolva as partes interessadas no gerenciamento contínuo do programa.

Pense em maneiras pelas quais sua equipe pode envolver as partes interessadas nos eventos do programa. Considere também oportunidades para as partes interessadas envolverem o programa de nuvem em seus próprios eventos. Quanto mais funcionários se familiarizarem com o programa de nuvem por meio de sua própria liderança e por meio de canais de comunicação conhecidos, mais natural será a transição para a nuvem. À medida que o engajamento e o interesse das partes interessadas no programa de nuvem aumentam, os funcionários que se reportam a essa parte interessada naturalmente seguirão o engajamento, a participação e o sentimento em relação à jornada.

2.3 Avaliar o impacto da mudança

O que é isso?

Uma avaliação do impacto da mudança analisa os efeitos macro da mudança e relata as várias habilidades, processos, gerenciamento de performance e resultados tecnológicos de cada grupo de partes interessadas. É necessário identificar e capturar diferenças significativas entre o estado atual e o estado futuro desejado. Medir o grau em que as mudanças na nuvem afetarão uma organização é fundamental para definir o escopo adequado das intervenções do programa de aceleração de mudanças. As mudanças típicas incluem processos reformulados, novas tecnologias, novas estruturas organizacionais, novos perfis e responsabilidades e novas métricas e mecanismos de geração de relatórios.

Por que isso é importante?

Quando os grupos de partes interessadas forem fortemente afetados pelas mudanças, envie comunicações de conscientização para os usuários e sua gerência. O mesmo acontecerá se o grupo

de partes interessadas for afetado em menor grau, mas o tipo de mudança será percebido como negativo ou levará a um aumento da workload desse grupo de partes interessadas.

Avaliar e documentar os impactos das mudanças ajuda os clientes a entender as mudanças em níveis mais baixos de granularidade, como área de processo, área de subprocesso, nível de tecnologia ou aplicação, impactos do grupo de partes interessadas e impactos do perfil. Como resultado, você pode usar a análise de impacto da mudança para determinar as etapas apropriadas a serem incorporadas a um plano de aceleração de mudanças, plano de comunicação ou plano de treinamento. Além disso, você pode usar essa análise como uma ferramenta para identificar as partes interessadas que estão tangencialmente vinculadas à adoção e ao sucesso da nuvem e devem ser incluídas em vários canais de comunicação, estruturas de governança, pontos de decisão, revisões de políticas e assim por diante. Você pode comparar analítica e metodicamente os impactos das mudanças uns contra os outros para contextualizar as mudanças e entender se algum grupo de partes interessadas ficará sobrecarregado com a quantidade de mudanças. Nesse caso, você pode modificar seus planos para espaçar as implantações adequadamente.

Às vezes, as organizações têm dificuldade em prever os impactos das mudanças que seus funcionários e partes interessadas sofrerão, devido à novidade das tecnologias de nuvem. Além disso, devido à velocidade das mudanças na nuvem e à introdução de novos serviços a cada ano, novos impactos de mudanças serão criados e experimentados continuamente. À medida que a adoção da nuvem se expande em toda a organização, os impactos da mudança em todos os grupos de partes interessadas, linhas de negócios, regiões e assim por diante também mudarão.

Quando usar?

Use avaliações de impacto de mudanças em todo o programa para documentar quando e como os grupos de partes interessadas se envolvem e formulam planos específicos para lidar com esses impactos. Veja aqui alguns fatores práticos a considerar:

- Para gerentes, documente quando será provável que os funcionários precisarão de treinamento, quando os funcionários poderão precisar ter métricas de performance específicas da nuvem incorporadas a outros planos anuais de performance e quando os pontos de discussão poderão ser necessários.
- Para as partes interessadas de RH, documente quando os principais eventos de treinamento poderão ser necessários, quando os planos de contratação poderão ser necessários, como essas mudanças poderão afetar os planos de recrutamento, quando as oportunidades de desenvolvimento de habilidades se tornarão evidentes, quando mudanças no design

organizacional poderão ser necessárias e se uma avaliação de remuneração deverá ser conduzida para testar no mercado o valor dos talentos e das habilidades na nuvem.

- Para partes interessadas do conselho de trabalho ou do sindicato, documente os riscos e preocupações que possam ser levantados e a melhor forma de abordá-los, e se uma frequência regular de reuniões deverá ser estabelecida para melhorar a transparência nas comunicações.
- Para as partes interessadas do setor financeiro, documente quando um orçamento poderá ser necessário para o número de funcionários e atividades de treinamento, como os processos e ciclos orçamentários poderão ser afetados pela jornada para a nuvem e como a transição de on-premises para a nuvem pode mudar a forma como os custos fixos e variáveis são tratados na empresa.
- Considere adotar uma [visão de FinOps](#) e identificar como as partes interessadas de TI, as partes interessadas nos negócios, as partes interessadas financeiras e os desenvolvedores podem precisar trabalhar de forma diferente como resultado da transformação da nuvem. A adoção dos [recursos de FinOps](#) provavelmente afetará os processos, ferramentas, funções e responsabilidades, e esses recursos podem ser usados como fonte de dados para identificar os impactos das mudanças. Esses impactos podem levar ao estabelecimento de comunicações, treinamento e mudanças de mentalidade ou cultura em torno de FinOps e da forma como a empresa gerencia, mede e vê o valor do investimento em nuvem.

2.4 Avaliar prontidão organizacional

O que é isso?

Uma avaliação da prontidão organizacional é usada para entender a propensão, a capacidade e o desejo da organização do cliente de se adaptar às mudanças. A avaliação da prontidão organizacional é então usada para identificar pontos fortes, barreiras e desafios para reduzir quaisquer lacunas na prontidão. Normalmente, um formato de pesquisa é usado para conduzir uma avaliação de prontidão organizacional.

Por que isso é importante?

É importante compreender a cultura e a estrutura organizacional atuais da organização, bem como o estado desejado. Eles são fundamentais para identificar oportunidades e barreiras que devem ser abordadas para que o esforço de mudança avance de forma eficaz, medindo a posição do esforço de transformação da nuvem em relação à aceitação de mudanças e mitigando riscos usando planos de ação que apoiem os objetivos gerais do esforço de mudança. Compartilhar os resultados com os participantes mostra progresso, empatia e velocidade do programa.

Quando usar?

Implemente uma avaliação de prontidão organizacional em um marco importante, como a implantação de uma aplicação piloto, para obter um indicador inicial da preparação. Essa avaliação inicial pode servir como um mecanismo para melhorar o plano de aceleração da mudança e o cronograma de outras intervenções. Como resultado de uma avaliação e descobertas de prontidão da organização, pode ser necessário fazer o seguinte:

- Revise a visão estratégica e o caso de negócios do programa.
- Obtenha patrocínio adicional para o programa.
- Expanda a propriedade do programa para os líderes multifuncionais e dê a eles ações para comunicar as expectativas às suas equipes.
- Invista em comunicações e treinamentos adicionais.
- Priorize o desenvolvimento de habilidades para que os funcionários tenham a oportunidade de melhorar sua visão de nuvem e obter certificações.

2.5 Criar um caso para mudança

O que é isso?

Um argumento a favor da mudança é uma mensagem e um documento que vinculam a transformação da nuvem à justificativa para a mudança. Idealmente, ele é apoiado por um caso de negócios sólido e usado para comunicar consistentemente a visão de uma forma que gere o compromisso das partes interessadas com a transformação da nuvem. Ele pode ser personalizado e expandido para comunicar mensagens que abrangem toda a empresa ou funções específicas e para explicar os benefícios para TI, negócios, finanças, clientes e funcionários.

Ao criar um caso de mudança, tenha em mente alguns critérios básicos. Este documento deve comunicar a mensagem em termos simples e claros que, até mesmo aqueles que são novos ou não familiarizados com o programa em nuvem, possam compreender. Ele deve explicar por que a mudança é necessária descrevendo o estado atual e especificando as consequências de iniciar ou atrasar a transformação da nuvem nesse momento. Se aplicável, o argumento a favor da mudança deve ser alinhado com outras iniciativas que melhoram os resultados comerciais, para capturar outras formas pelas quais os funcionários possam participar da jornada para a nuvem. A mensagem de defesa da mudança deve ser memorável ou até mesmo metafórica ao descrever o estado futuro para que possa ser lembrada facilmente. O argumento a favor da mudança deve comunicar

sinceramente as convicções pessoais da equipe de liderança por meio de voz, tom, sentimento e escolha de palavras, e pode explicar o que as pessoas devem fazer pessoalmente para apoiar sua realização. A mensagem de defesa da mudança também deve ser breve — idealmente, você deve ser capaz de comunicá-la em um documento de uma página ou em uma apresentação curta de 5 minutos que possa ser incluída em outras comunicações e eventos.

Por que isso é importante?

Os líderes precisam efetuar mudanças que permitam que sua organização tenha sucesso nos mercados atuais e futuros. Os funcionários podem resistir à mudança se não acreditarem no que os líderes estão pedindo que eles alcancem. Há uma grande diferença na performance entre alguém que quer mudar e alguém que muda porque precisa. Um argumento de mudança sólido e bem comunicado ajuda as pessoas a se comprometerem com a jornada de transformação da nuvem por vontade própria.

Quando usar?

Crie um argumento para a mudança depois de realizar uma avaliação das partes interessadas. O caso de mudança de líderes articula os benefícios da transformação da nuvem de forma clara e sincera para os influenciadores envolvidos. Como você está perguntando especificamente sobre os benefícios e a justificativa da jornada para a nuvem na avaliação das partes interessadas, o argumento a favor da mudança começará a se escrever sozinho e fornecerá uma imagem holística que explique a mudança e como ela ajudará a empresa. O argumento a favor da mudança também deve explicar as consequências de não seguir a jornada para a nuvem, como permanecer on-premises prejudicará outras prioridades estratégicas e quaisquer implicações de custo e talento.

Utilize o argumento para mudanças em várias comunicações. Por exemplo, inicie-o em uma página e revise-o em reuniões gerais com funcionários. Em seguida, mude sua voz para se concentrar em como a defesa da mudança beneficia públicos específicos em uma determinada reunião ou aula de treinamento. Se você iniciar todas as principais reuniões e eventos de transformação da nuvem com o argumento de mudança, os funcionários se familiarizarão muito com isso e começarão a entendê-lo em um nível baseado em perfis. Quando os funcionários puderem articular o argumento da mudança para outras pessoas, a mensagem se tornará parte da cultura e começará a transformar a jornada da organização para a nuvem, tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo. Ao apresentar o argumento a favor da mudança, faça perguntas e envolva o público em um diálogo bidirecional. Isso pode levar a engajamentos ou envolvimento imprevistos e a conexões adicionais entre os funcionários e suas atitudes em relação à jornada para a nuvem.

Ponto 3. Imaginar o futuro

Imaginar o futuro foi desenvolvido para criar uma estratégia e um plano de aceleração de mudanças para comunicar, treinar e engajar os funcionários da organização em sua jornada de adoção da nuvem. Ele contém sete subpontos:

[3.1 Criar estratégia e plano de aceleração de mudanças](#)

[3.2 Criar estratégia e plano de comunicação](#)

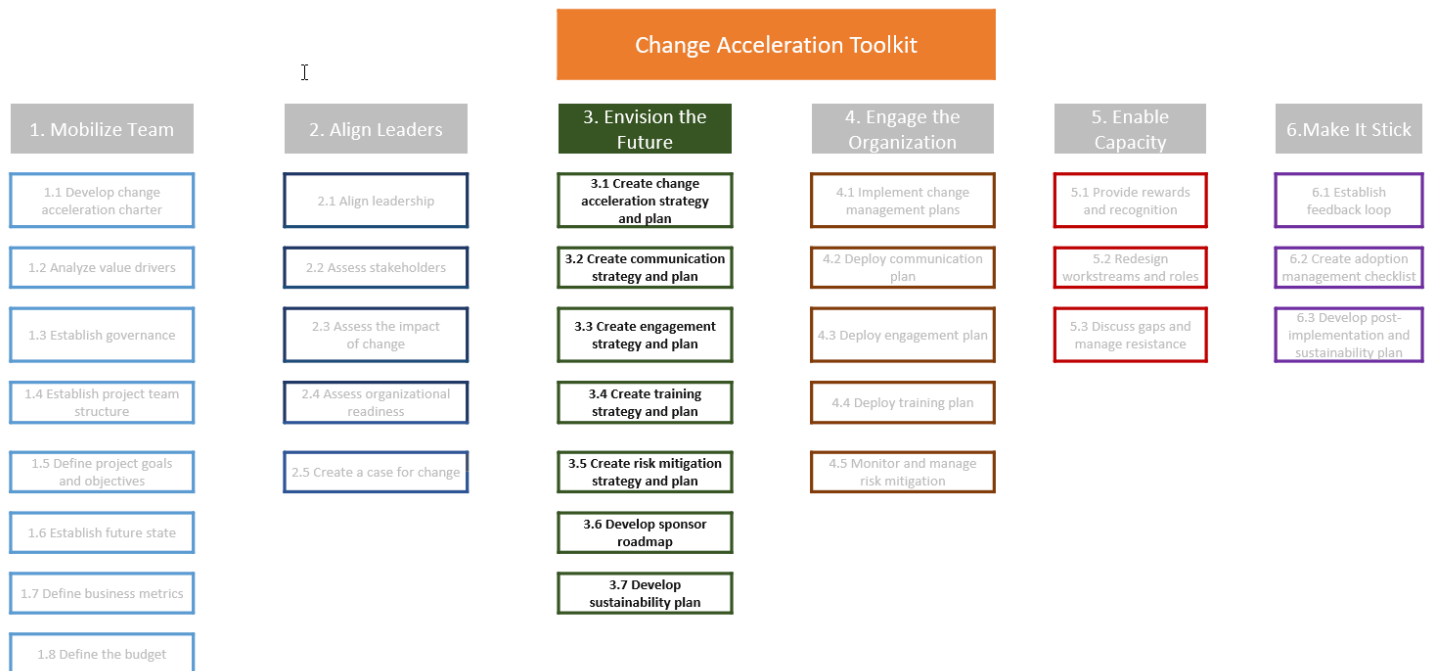
[3.3 Criar estratégia e plano de engajamento](#)

[3.4 Criar estratégia e plano de treinamento](#)

[3.5 Criar estratégia e plano de mitigação de riscos](#)

[3.6 Desenvolver roteiro para patrocinadores](#)

[3.7 Desenvolver plano de sustentabilidade](#)



3.1 Criar estratégia e plano de aceleração de mudanças

O que é isso?

Uma estratégia e um plano de aceleração de mudanças proporcionam uma abordagem ponderada e estruturada com as táticas de mudança certas para as pessoas certas, no momento certo, durante todo o curso de transformação da nuvem. Eles servem como uma estrutura que descreve uma abordagem abrangente para garantir que as mudanças introduzidas na organização como resultado da jornada de transformação da nuvem sejam aceitas pelos líderes, funcionários e outras partes interessadas com o mínimo de interrupção e o máximo de resultados. O plano fornece um mecanismo sistemático para ajustar a aplicação de ferramentas, tecnologias, processos ou habilidades durante um projeto ou iniciativa. Ele descreve as maneiras específicas pelas quais a organização abordará essas mudanças na forma como opera seus negócios, tecnologia, cadeia de suprimentos, estrutura organizacional ou escopo do projeto. A estratégia fornece orientação e resultados em tomadas de decisões informadas durante todo o processo de transformação da nuvem.

Por que isso é importante?

Novos sistemas e estratégias podem ser altamente disruptivos para uma organização. Uma estratégia bem formulada descreve como o projeto ou a mudança afetará a organização. Para instituir uma estratégia de gerenciamento de mudanças organizacionais de forma eficaz, as partes interessadas devem criar um plano para reconhecer quando uma mudança é necessária, como aprová-la e como monitorá-la para garantir que produza o efeito desejado.

Ter uma estratégia de aceleração de mudanças pode ajudar a garantir que sua transição para o estado futuro desejado ocorra sem problemas. Ela pode ajudar a minimizar riscos, problemas de performance, interrupções nos negócios e custos incrementais. Isso pode ajudar a garantir que a continuidade dos negócios e os níveis de serviço para os clientes sejam mantidos. Isso pode garantir o alinhamento de líderes e ajudar a assegurar que todos os públicos afetados sejam contabilizados e preparados para a mudança. Ela pode ser utilizada para aumentar a conscientização, o engajamento e a compreensão das partes interessadas e promover a transformação cultural que gerará colaboração e novas formas de trabalhar. Finalmente, essa estratégia pode ser valiosa para ensinar a organização a adotar e sustentar a mudança para atingir objetivos e se posicionar para sucesso contínuo.

Quando usar?

A estratégia de aceleração de mudanças deve ser criada no início do programa, e o plano de aceleração de mudanças deve ser criado, revisado e atualizado nos principais marcos, fases, lançamentos ou épicos do programa. A aceleração de mudanças organizacionais é um processo que requer estreita colaboração entre equipes e funcionários. Essa estratégia e os planos subsequentes

exigem que você desenvolva e mantenha parcerias efetivas entre a equipe de recursos humanos, a equipe de transformação da nuvem, patrocinadores executivos, liderança, fornecedores externos e Parceiros da AWS.

3.2 Criar estratégia e plano de comunicação

O que é isso?

Uma estratégia e um plano de comunicação fornecem uma abordagem ponderada e estruturada para entregar as mensagens certas às pessoas certas, no momento certo, durante todo o curso de sua transformação da nuvem. A comunicação dos líderes executivos é fundamental para reforçar o valor e os benefícios da transformação da nuvem, e a contribuição dos líderes de projetos de nuvem, líderes e agentes de mudança na nuvem, da equipe de comunicações internas e dos recursos humanos é fundamental para o desenvolvimento da estratégia e do plano de comunicação.

Uma estratégia de comunicação é um documento que expressa as metas e os métodos das atividades de divulgação e comunicação de uma organização. Um plano de comunicação inclui informações detalhadas sobre as atividades de comunicação que abordam as estratégias e alcançam os objetivos listados anteriormente. O plano descreve cada atividade e inclui informações como data de entrega, público-alvo, mensagem detalhada, tipo de mídia, criador, aprovador e mensageiro. A estratégia de comunicação geralmente é atualizada com pouca frequência, enquanto o plano de comunicação é atualizado com frequência (em geral, semanalmente).

Por que isso é importante?

À medida que sua transformação na nuvem evolui, suas equipes de comunicação devem garantir que as mensagens estejam solidificadas e prontas para serem implantadas durante a transição para a nuvem. Uma estratégia e um plano de comunicação eficazes respondem por todas as atividades necessárias. Essa visibilidade facilita a compreensão de como a história de transformação da nuvem se desenrola para os grupos de público e ajuda você a definir prazos para o esforço de trabalho.

As comunicações promovem a transformação da nuvem e a conscientização sobre a aceleração da mudança, que é o primeiro passo para fazer com que um grupo de pessoas adote novas formas de trabalhar. As comunicações também abrangem os aspectos culturais da mudança e fornecem a resposta à pergunta “O que eu ganho com isso?”. Além disso, as comunicações motivam o comportamento do estado futuro e do estado de transição. Definir uma cadência de comunicação reduz a incerteza e minimiza a resistência e o risco de rejeição a mudanças. Uma estratégia de comunicação concede às principais partes interessadas a capacidade de promover

a conscientização, a compreensão e o comprometimento em todo o projeto de transformação da nuvem.

Quando usar?

Nas fases de planejamento, desenvolver uma estratégia e um plano de comunicação é importante, e a forma como você os implementa pode ser o fator determinante na recepção da transição e nos comportamentos adotados por sua organização. A estratégia de comunicação e os esforços de planejamento começam no início do seu projeto de transformação na nuvem, normalmente durante a avaliação da prontidão para a migração. Durante essa fase, lacunas, impactos de mudanças, e equipes e funcionários afetados pela migração são identificados. Ao criar sua estratégia de comunicação, siga o processo de comunicação em sua organização para melhor arquitetar mensagens e atividades na nuvem.

3.3 Criar estratégia e plano de engajamento

O que é isso?

A estratégia e o plano de engajamento indicam uma abordagem sistemática que descreve maneiras específicas pelas quais um indivíduo, grupo de partes interessadas ou organização abordará as mudanças provocadas pela transformação da nuvem. A intenção do plano de engajamento é manter todas as principais partes interessadas comprometidas e focadas nos resultados comerciais desejados da transformação da nuvem. Identificar as partes interessadas e envolvê-las adequadamente em todo o processo de mudança é fundamental para o sucesso do projeto. A estratégia e o plano devem incluir informações do líder do projeto de nuvem, do líder de aceleração de mudanças, do líder de treinamento, dos membros da equipe de avaliação de prontidão, do departamento de treinamento interno e de recursos humanos.

Por que isso é importante?

A estratégia e o plano de engajamento aumentam o envolvimento dentro e fora da equipe de transformação da nuvem. Isso garante que as pessoas certas recebam as informações certas, para que possam participar no momento certo e da maneira certa. Funciona como uma função forçada para gerenciar proativamente o ritmo e a quantidade de mudanças pelas quais cada grupo de partes interessadas deve passar em um marco específico do projeto para evitar sobrecarga. Ao criar uma estratégia e um plano de engajamento, você envolve ativamente as partes interessadas, o que pode ajudar a identificar, gerenciar e evitar possíveis obstáculos. O comprometimento organizacional adicional e a capacidade de mudança de transformação da nuvem resultantes maximizam ainda mais o potencial de uma transição bem-sucedida para a adoção da nuvem.

Quando usar?

Use uma estratégia e um plano de engajamento depois de concluir seu trabalho preliminar de avaliação das partes interessadas, criando uma estratégia e um plano de aceleração de mudanças e criando uma estratégia e um plano de comunicação. Esses documentos podem servir como uma forma de impulsionar o apoio contínuo e se beneficiar da influência das partes interessadas.

3.4 Criar estratégia e plano de treinamento

O que é isso?

Uma estratégia e um plano de treinamento identificam o treinamento que deve ser ministrado e o processo de desenvolvimento e a entrega do programa de treinamento. Esses documentos ajudam os usuários a fazer as conexões entre as informações que receberam da equipe de comunicações e a forma como trabalharão no futuro para desempenhar seus papéis em um estado futuro transformado na nuvem. Para oferecer treinamento que atenda aos requisitos de sua equipe de nuvem, é essencial criar um programa de treinamento que identifique as necessidades de treinamento, descreva o treinamento para dar suporte a essas necessidades e desenvolva e ofereça o treinamento. A estratégia de treinamento descreve a abordagem e o processo que serão seguidos para criar e implementar o programa de treinamento de migração ou modernização da nuvem. Inclui uma avaliação das necessidades de aprendizagem, uma abordagem de alto nível para desenvolver e implementar o programa de treinamento e uma visão geral do processo de desenvolvimento de materiais de treinamento.

Uma estratégia de treinamento é um documento que expressa as metas e os métodos das atividades de aprendizagem e capacitação de uma organização. Um plano de treinamento inclui informações detalhadas sobre as atividades de treinamento que abordarão as estratégias e alcançarão os objetivos da migração, modernização ou transformação da nuvem. O plano descreve cada artefato e evento de treinamento e especifica a data de entrega, o público-alvo, a mensagem detalhada, o formato do treinamento, o criador, o aprovador e o instrutor de cada evento. A estratégia de treinamento geralmente é atualizada com pouca frequência, enquanto o plano de comunicação é atualizado com frequência (em geral, mensalmente).

Uma [Análise das necessidades de aprendizado da AWS](#) é uma pesquisa de autoavaliação adaptável e baseada em perfis que abrange as funções comerciais e as principais áreas funcionais técnicas. As habilidades baseadas em perfis são pontuadas e um relatório resumido mostra a performance organizacional e as lacunas de habilidades. As lacunas de habilidades são abordadas com uma combinação de ofertas digitais e em sala de aula e recomendações de certificação. O uso dessa

avaliação pode fornecer uma primeira etapa fundamental no desenvolvimento da estratégia e do plano de treinamento.

Além das habilidades técnicas da AWS, outras competências, novas formas de trabalhar, treinamento relacionado a processos e treinamento metodológico talvez precisem fazer parte de sua estratégia e plano de treinamento holístico. Por exemplo, se sua organização estiver tentando promover uma melhor colaboração, sua estratégia e seu plano talvez precisem explicar como trabalhar juntos usando ferramentas de colaboração. Se sua organização estiver migrando de um modelo em cascata para uma abordagem ágil, você precisará fornecer treinamento para o método, as ferramentas, os processos e as cadências ágeis. Outros exemplos comuns são análise de dados e habilidades de liderança na nuvem.

Por que isso é importante?

O desenvolvimento de uma estratégia e de um plano de treinamento permite que uma organização alinhe conhecimentos, habilidades e recursos às metas organizacionais e, ao mesmo tempo, demonstre o valor dos investimentos em programas de treinamento.

Uma AWS Learning Needs Analysis produz recomendações de aprendizado para o crescimento contínuo e fornece uma abordagem orientada a dados para a perspicácia da força de trabalho na nuvem com a aplicação prática dos resultados.

Quando usar?

A estratégia de treinamento e os esforços de planejamento começam no início do seu projeto de transformação da nuvem. Durante essa fase, lacunas e impactos de mudanças são determinados e as equipes e os funcionários afetados pela migração ou modernização são identificados.

Uma AWS Learning Needs Analysis pode ser conduzida antes do início de um programa, para definir o conjunto de habilidades da organização, ou pode ser realizada posteriormente no programa, depois que a transformação da nuvem for anunciada e os líderes estiverem buscando orçar e planejar o currículo de treinamento.

3.5 Criar estratégia e plano de mitigação de riscos

O que é isso?

Uma estratégia e um plano de mitigação de riscos são projetados para eliminar, reduzir ou controlar o impacto da exposição de uma organização a possíveis riscos em tempo hábil. Esses documentos fornecem um mecanismo para avaliar periodicamente o andamento da transformação da nuvem

usando uma ferramenta que avalia de forma consistente os riscos em todo o programa e que pode ser usada regularmente ou em uma cerimônia de scrum. Ao usar uma estratégia e um plano de mitigação de riscos, você pode determinar as prioridades de ação e avaliar os riscos antes que eles se tornem problemas. Os proprietários podem ser designados para gerenciamento de riscos e ações corretivas. Esses documentos definem as dimensões pelas quais a equipe de aceleração de mudanças pode categorizar os riscos; por exemplo: visão e clareza, cultura, comprometimento, comunicações, retenção e engajamento, habilidades e capacitação.

Por que isso é importante?

Estabelecer um processo de mitigação de riscos oferece uma maneira estruturada de obter visibilidade dos problemas relacionados às pessoas que podem paralisar, inviabilizar ou atrasar a transformação da nuvem. Ele permite uma revisão consistente do status do projeto à medida que a equipe avança pelas fases designadas para o ciclo de vida do programa. Esse processo ajuda a garantir que as entregas estejam dentro do prazo, do orçamento e sejam produzidas com alta qualidade. Ele também oferece uma abordagem integrada com a equipe de transformação da nuvem para identificar, avaliar e abordar riscos.

Quando usar?

Use uma estratégia de mitigação de riscos e planeje quando o programa será acionado para criar o formato e estabelecer as dimensões do risco. Revise a estratégia e o plano regularmente e atualize-os conforme necessário.

3.6 Desenvolver roteiro para patrocinadores

O que é isso?

Um roteiro para patrocinadores é um documento que incentiva os líderes a demonstrarem seu apoio à mudança de processos e comportamentos como parte da transformação da nuvem e da transição para a futura organização em estados. Ele serve para colaborar com líderes e promover os benefícios e o valor da futura organização em estados, criar um plano de suporte abrangente e responsabilizar os líderes pelas ações solicitadas em alinhamento estratégico com a transformação da nuvem.

Por que isso é importante?

O patrocínio ativo e visível é o principal fator para o sucesso da migração, modernização e adoção da nuvem. O engajamento e a presença ativos são fundamentais para estabelecer os

comportamentos desejados esperados de indivíduos e organizações. Um processo estruturado garante a consistência nas mensagens e ajuda a alcançar os objetivos organizacionais pretendidos. Indivíduos seguirão se seus líderes estiverem se comunicando regularmente e demonstrando os comportamentos esperados deles.

Quando usar?

Garanta o compromisso do patrocinador desde o início da migração e modernização da nuvem. Forneça conhecimento geral e compreensão do processo de patrocínio para executivos e líderes de migração/modernização da nuvem. Integre patrocinadores de forma adequada e forneça descrições de perfis, responsabilidade, mensagens-chave, roteiro de patrocínio e cronograma. Reforce a mensagem de que a equipe de aceleração de mudanças estará envolvida em todas as etapas do processo para garantir o comprometimento. As principais mensagens reforçam a visão, os benefícios e o valor comercial geral da migração para a nuvem.

3.7 Desenvolver plano de sustentabilidade

O que é isso?

Um plano de sustentabilidade descreve os comportamentos e as estruturas organizacionais desejados no futuro, além das fases iniciais da migração ou modernização da nuvem. Ele ajuda a estabelecer a adoção contínua de tecnologias de nuvem, o uso de padrões e processos repetíveis e os esforços contínuos de treinamento em alinhamento com as tecnologias em evolução. O plano de sustentabilidade continua além do esforço inicial de transformação, migração ou modernização da nuvem para impulsionar a visão original, o valor comercial e os benefícios a longo prazo. Isso reforça os processos e comportamentos esperados no modelo de estado futuro.

Por que isso é importante?

O plano de sustentabilidade vai além da fase inicial de migração para a nuvem com a intenção de garantir as etapas necessárias para apoiar a adoção do modelo de estado futuro e resistir ao teste do tempo. Ele fornece um mecanismo para preparar a transformação da nuvem para o futuro, à medida que as pessoas e as tecnologias evoluem com o tempo.

Quando usar?

Desenvolva um plano de sustentabilidade quando a transformação da nuvem estiver em andamento e a equipe tiver adquirido experiência com o processo. É comum que as equipes de migração e modernização para a nuvem iterem e experimentem como elas operam, portanto, criar um

plano de sustentabilidade muito cedo pode resultar em algum retrabalho. Alinhe as atividades de planejamento com a equipe de liderança para entender as expectativas além da fase inicial da migração ou modernização da nuvem. É fundamental considerar também mudanças organizacionais; lacunas em posições, perfis, responsabilidades e comunicações; necessidades adicionais de treinamento; e bibliotecas ou repositórios de conhecimento. À medida que o projeto avança e a equipe trabalha mais rapidamente e se expande, o plano de sustentabilidade pode evoluir. Talvez seja necessário capturar as necessidades a partir de atualizações semanais de status, para garantir que o plano de sustentabilidade permaneça atualizado e preciso.

Ponto 4. Envolver a organização

Envolver a organização tem como objetivo ativar as estratégias e os planos que foram criados e usar os insights obtidos nas várias avaliações que você já realizou. À medida que a transformação começa a ocorrer, a carga da transformação começa a passar da equipe de transformação da nuvem e dos líderes multifuncionais para a base de funcionários. Envolver a organização contém cinco subpontos:

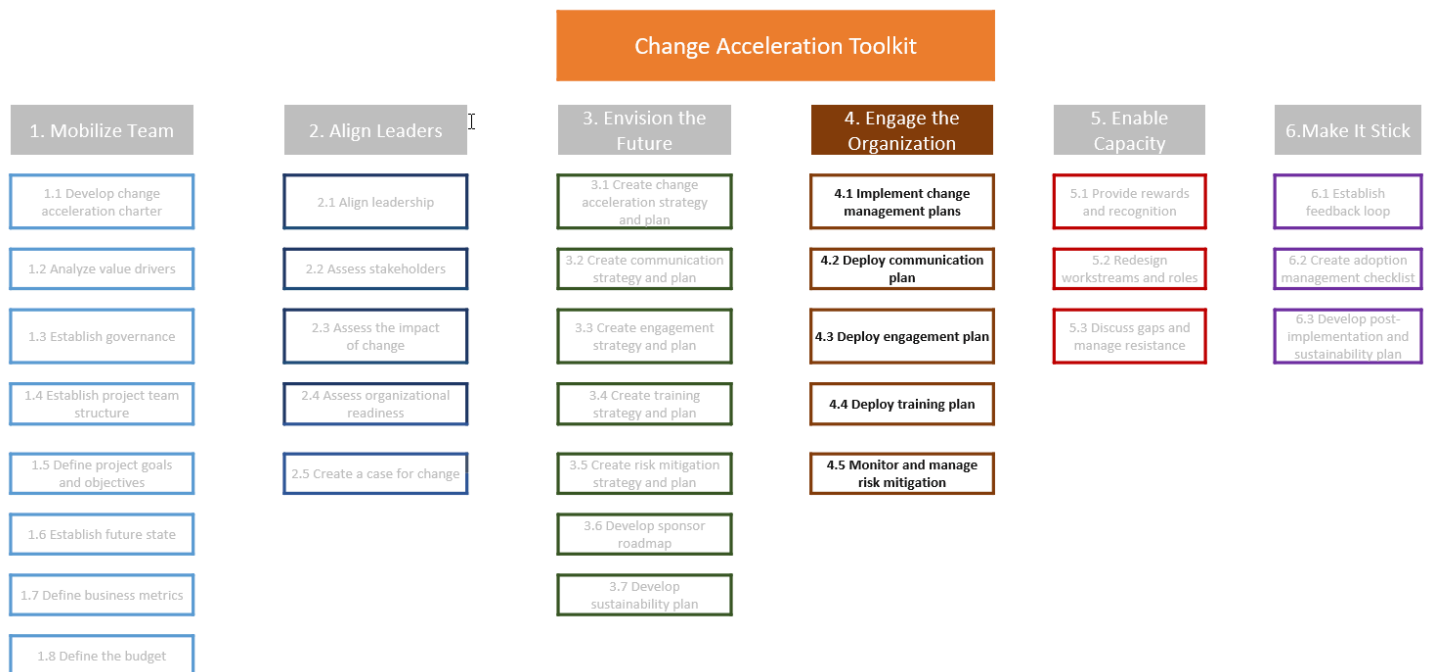
4.1 Implementar planos de gerenciamento de mudanças

4.2 Implantar plano de comunicação

4.3 Implantar plano de engajamento

4.4 Implantar plano de treinamento

4.5 Monitorar e gerenciar mitigação de riscos



4.1 Implementar planos de gerenciamento de mudanças

O que é isso?

A implementação de planos de gerenciamento de mudanças envolve o lançamento das atividades identificadas na estratégia e no plano de mudança de forma estruturada e detalhada. Você pode documentar essas atividades mais detalhadamente na ferramenta de gerenciamento de projetos da equipe para garantir que o tempo, os recursos e a sequência apropriados sejam aplicados de forma disciplinada.

Por que isso é importante?

O objetivo dos planos de gerenciamento de mudanças é garantir o alinhamento do gerenciamento de mudanças com as atividades da equipe de transformação na nuvem, garantir o comprometimento dos patrocinadores e líderes executivos e iniciar o processo para identificar e engajar as partes interessadas afetadas.

Quando usar?

Antes de implementar os planos de gerenciamento de mudanças, certifique-se de que todas as tarefas tenham sido contabilizadas, validadas e incorporadas ao plano principal; que uma matriz responsável, responsabilizável, consultada e informada (RACI) esteja completa; que a estrutura organizacional da equipe tenha sido estabelecida e comunicada; e que os membros da equipe de aceleração de mudanças tenham sido identificados, integrados e devidamente autenticados em seus perfis. Para manter o programa sincronizado com a transformação mais ampla da nuvem, certifique-se de integrar as tarefas no gerenciamento de projetos ou nas ferramentas ágeis que você está usando.

Note

Uma matriz RACI que define e atribui perfis e responsabilidades em um projeto. Por exemplo, é possível criar uma RACI para definir a propriedade do controle de segurança ou identificar perfis e responsabilidades para tarefas específicas em um projeto de transformação da nuvem.

4.2 Implantar plano de comunicação

O que é isso?

Essa etapa envolve o lançamento das atividades identificadas na estratégia e no plano de comunicação. O objetivo é garantir o alinhamento da comunicação e da mensagem com

as atividades da equipe de transformação da nuvem, a voz do patrocinador executivo, o comprometimento dos líderes e campeões designados e a sincronização com as equipes de RH e de comunicação interna. Você pode manter o foco nos benefícios e no valor comercial e manter o envolvimento geral das partes interessadas por meio de mensagens-chave, vozes variadas, múltiplos canais e ciclos de feedback.

Por que isso é importante?

O resultado é garantir o alinhamento da comunicação e das mensagens com as atividades da equipe de transformação na nuvem. À medida que a transformação da nuvem acelera, se expande e evolui, e a organização inevitavelmente experimenta uma rotatividade, o valor das comunicações não pode ser subestimado. Na verdade, comunicações inconsistentes, desatualizadas ou mal direcionadas podem causar atrasos no cronograma, desconfiança e relacionamentos manchados. Em algumas organizações, um plano de comunicação gradual ou hierárquico pode ser necessário. Isso adiciona complexidade e tarefas de gerenciamento de projetos, pois as informações devem ser comunicadas em camadas, em uma ordem sequencial.

Quando usar?

Um plano de comunicação deve ser um documento vivo que seja monitorado e atualizado pelo menos uma vez por semana. Além disso, as aprovações necessárias para as comunicações também devem ser rastreadas e documentadas para garantir que o nível adequado de garantia de qualidade, análise e precisão faça parte de todas as comunicações. Use mecanismos de feedback para avaliar o engajamento, a eficácia da mensagem, a duração, a frequência e o público-alvo. O feedback sobre a eficácia da comunicação pode ser monitorado mensalmente com outros relatórios do programa de transformação na nuvem.

4.3 Implantar plano de engajamento

O que é isso?

Como descrito anteriormente, um plano de engajamento é uma abordagem sistemática que descreve maneiras específicas pelas quais um indivíduo, grupo de partes interessadas ou organização abordará as mudanças provocadas pela transformação da nuvem. A intenção do plano de engajamento é manter todas as principais partes interessadas comprometidas e focadas nos resultados comerciais desejados da transformação da nuvem. Você deve incluir e engajar cada grupo de partes interessadas fornecendo informações relevantes de acordo com a priorização e o mapeamento no modelo de compromisso, conforme descrito na estratégia de engajamento.

Por que isso é importante?

A implantação do plano de engajamento envolve gerenciar proativamente o ritmo e a quantidade de mudanças que cada grupo de partes interessadas deve passar para evitar sobrecarga de mudança, o que maximiza o potencial de uma transição bem-sucedida do estado atual para o futuro. Ter uma abordagem metódica para implantar o plano de engajamento também ajuda a equipe de aceleração de mudanças a gerenciar proativamente quaisquer possíveis obstáculos e a criar adesão organizacional, comprometimento e capacidade de mudança.

Quando usar?

Você deve usar o plano de engajamento em todo o ciclo de vida do projeto de transformação da nuvem para configurar o programa de engajamento das partes interessadas; desenvolver consciência, compreensão, adesão e comprometimento organizacionais; durante as fases de transição, como grandes migrações e modernizações; e regularmente como um mecanismo de monitoramento e geração de relatórios.

4.4 Implantar plano de treinamento

O que é isso?

Conforme descrito anteriormente, um plano de treinamento é um documento que identifica o treinamento que deve ser ministrado e o processo de desenvolvimento e entrega do treinamento. Ao implantar o plano de treinamento, considere implementar um esforço de treinamento consistente com as atividades da sua organização. Um treinamento significativo que não interrompe o fluxo de trabalho habitual de um funcionário diminui a resistência e permite que os funcionários respondam prontamente às mudanças. Além disso, usando uma abordagem orientada a dados para reunir as preferências de treinamento de um [AWS Learning Needs Analysis](#) e aplicar essas preferências ao plano de treinamento ajuda a aumentar a adesão e incentiva os funcionários a concluírem o treinamento.

Por que isso é importante?

A implantação de um plano de treinamento é benéfica para desenvolver as habilidades transformacionais necessárias para operar na nuvem. Além disso, determinar o público-alvo apropriado e programar cursos metodicamente de uma forma que funcione de acordo com seus horários e objetivos comerciais ajudam a otimizar o uso do orçamento de treinamento e garantir a máxima participação nos eventos de treinamento.

Quando usar?

Use um plano de treinamento em todo o programa para determinar as necessidades de treinamento da organização, as habilidades que precisam ser desenvolvidas, o treinamento a ser oferecido trimestral ou mensalmente, onde publicar as ferramentas de treinamento, como anunciar o treinamento e como medir e monitorar a conclusão do treinamento. Anualmente, determine as novas necessidades de treinamento com base nas novas habilidades necessárias e nas novas pessoas na organização e defina um novo plano de treinamento de acordo com o orçamento anual de treinamento.

4.5 Monitorar e gerenciar mitigação de riscos

O que é isso?

Uma estratégia e um plano de mitigação de riscos são projetados para eliminar, reduzir ou controlar o impacto da exposição de uma organização a riscos potenciais em tempo hábil. Monitorar e gerenciar a mitigação de riscos é uma etapa proativa que reconhece que qualquer grande mudança trará vários riscos e obstáculos em potencial. A resolução de riscos exige comprometimento e alinhamento próximo com o patrocinador executivo, os líderes e os campeões.

Por que isso é importante?

Cada risco tem um fator associado de probabilidade e gravidade. O monitoramento dos riscos concede às equipes uma melhor compreensão do número de problemas que podem interromper ou inviabilizar a transformação da nuvem, da probabilidade e do quão devastadores os resultados podem ser (gravidade). Ao analisar ativamente os riscos e elaborar planos para monitorá-los, você pode gerenciar e mitigar os riscos antes que eles se transformem em problemas.

Quando usar?

Use uma estratégia de mitigação de riscos e planeje quando o programa será acionado para criar o formato e estabelecer as dimensões do risco. Revise a estratégia e o plano de mitigação de riscos regularmente e atualize-os conforme necessário. Monitore e gerencie o plano e relate os resultados à liderança para determinar se alguma etapa adicional de mitigação deve ser implementada.

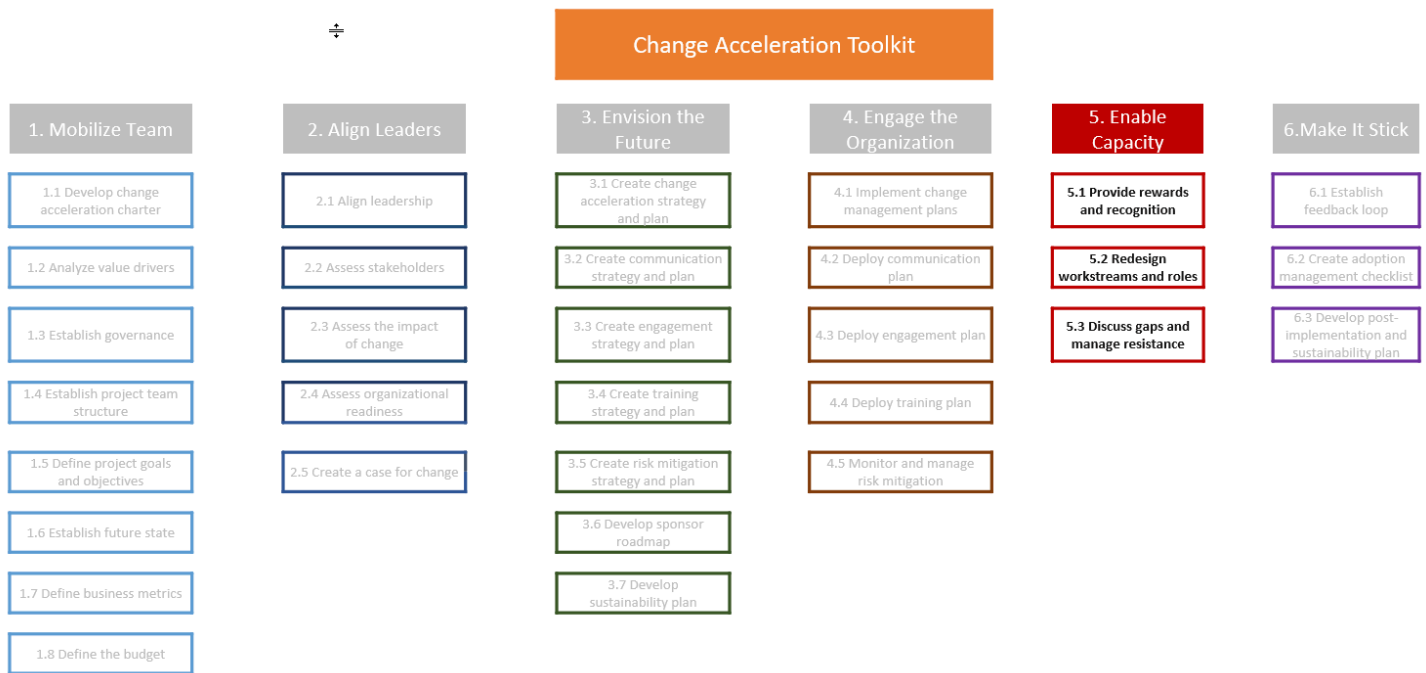
Ponto 5. Capacitar

Capacitar cria uma atração organizacional para mudanças ao recompensar e reconhecer os principais comportamentos, reformular os perfis para atender às necessidades e aos requisitos contínuos de novos recursos e gerenciar a resistência das partes interessadas que possa surgir no processo. Capacitar contém três subpontos:

5.1 Oferecer recompensas e reconhecimento

5.2 Reformular fluxos de trabalho e perfis

5.3 Discutir lacunas e gerenciar resistência



5.1 Oferecer recompensas e reconhecimento

O que é isso?

As recompensas e o reconhecimento fornecem um mecanismo para destacar os principais comportamentos e reforçá-los em apoio à transformação da nuvem. Com o tempo, os novos comportamentos impulsionarão uma nova cultura em toda a organização. Uma recompensa é algo que é dado em troca de um bom comportamento ou de algum serviço ou conquista. Uma

recompensa também pode ser um estímulo que segue uma resposta correta ou desejada e incentiva a recorrência da resposta. Reconhecimento é uma confirmação, aviso especial ou atenção que destaca uma conquista. Um bom sistema de recompensa e reconhecimento atrai as pessoas porque elas veem o que está sendo recompensado e reconhecido, se sentem bem em receber (e talvez dar) recompensas e reconhecimentos e querem fazer parte disso. No entanto, pesquisas indicam que os comportamentos levam cerca de 20 tentativas antes de serem assimilados aos padrões normais de uma pessoa. Em outras palavras, as organizações precisam de paciência e consistência para integrar totalmente as pessoas em uma cultura de recompensas e reconhecimento.

Por que isso é importante?

Recompensas e reconhecimento proporcionam uma apreciação do bom trabalho e dos novos comportamentos. Os funcionários de uma organização tradicional podem se opor a certos comportamentos necessários para uma transformação na nuvem. No contexto de uma transformação na nuvem, os líderes devem recompensar e reconhecer comportamentos que podem não corresponder às formas anteriores de trabalhar. Por exemplo, a experimentação, o fracasso rápido, o retorno do cliente e a tomada de decisão descentralizada podem ser novos comportamentos para uma organização. Como resultado, reconhecer e recompensar esses comportamentos será eficaz para sinalizar que as coisas precisam mudar. Além disso, a organização deve ser capaz de obter um retorno sobre a recompensa (ROR) para sustentar qualquer iniciativa. Por exemplo, se você oferecer um vale-presente aos funcionários que obtiverem uma certificação de arquiteto de soluções em nuvem, seu conjunto aprimorado de habilidades agregará mais valor à organização do que o dinheiro investido no vale-presente.

Quando usar?

Recompensas e reconhecimentos devem ser concedidos aos participantes em vários perfis e níveis, por meio de uma mistura de canais informais e formais, com frequência e de forma ágil. A pontualidade é fundamental para garantir que os destinatários da recompensa ou reconhecimento e outros observadores estabeleçam a conexão entre o comportamento e as consequências positivas dele. Para obter recompensas e reconhecimentos formais, siga uma cadência estabelecida que as pessoas possam antecipar. Recompensas e reconhecimentos informais devem ser ad-hoc e envolver um elemento surpresa.

5.2 Reformular fluxos de trabalho e perfis

O que é isso?

A reformulação de perfis ajuda a moldar os novos perfis do futuro trabalho. É o processo de remodelar tarefas e responsabilidades para melhor se alinhar às mudanças internas e externas em uma organização. Por exemplo, a digitalização e a automação podem afetar os perfis dentro da organização.

Por que isso é importante?

Na migração e modernização da nuvem, o objetivo da reformulação de fluxos de trabalho e perfis é avaliar e projetar os perfis necessários para oferecer suporte a um fluxo de trabalho designado em um modelo operacional de estado futuro. As atividades se concentram em identificar e preparar a organização para a transição para processos reformulados e para o novo sistema, e possivelmente alteram perfis de funcionários e usuários finais, tarefas de trabalho, fluxos de trabalho, competências e métricas.

Quando usar?

Determinar quando começar a reformulação de perfis depende dos cronogramas e dos objetivos da organização e da transformação da nuvem. É útil revisar os perfis algumas vezes por ano e, como resultado, criar novos planos de treinamento, planos de sucessão, planos de contratação e planos de desenvolvimento. Essa atividade deve ser conduzida com os membros das equipes de TI, negócios e RH. A AWS oferece um perfil específico de [guias de estudo](#) para ajudar empresas e usuários na transição em suas jornadas para a nuvem. Esses guias podem ser acessados a qualquer momento, sob demanda. Além disso, [criar seu modelo operacional de nuvem](#) (ou avaliá-lo) pode se tornar uma etapa necessária na transformação da nuvem.

5.3 Discutir lacunas e gerenciar resistência

O que é isso?

A resistência à mudança é uma reação humana normal, mas gerenciar essa resistência pode representar um desafio organizacional. A aceleração da mudança busca ativamente entender o nível de prontidão e minimizar a resistência das pessoas afetadas pela transformação da nuvem. Os fatores que aumentam a resistência a uma mudança incluem ambiguidade em visão, compreensão inadequada dos benefícios e do valor comercial, apoio e envolvimento limitados da liderança e comunicação inadequada em todos os níveis da organização. Esses fatores podem levar à desinformação, incerteza, ceticismo, indiferença e, por fim, inação.

Por que isso é importante?

Ao identificar áreas de resistência, mergulhe fundo para determinar as causas-raiz e os focos de resistência, desenvolver planos de ação corretiva e permitir que patrocinadores e líderes gerenciem a resistência. Essas ações podem ajudar a eliminar o atrito e evitar que a transformação da nuvem pare ou descarrile.

Quando usar?

Se os patrocinadores executivos de um programa de transformação na nuvem estiverem se alinhando com seus colegas, comunicando valor e impulsionando momentum de forma contínua, a resistência será rara. Quando você encontrar resistência, crie estratégias e planeje cuidadosamente sua resposta de uma forma que apele às perspectivas políticas, lógicas e emocionais. Talvez seja necessário obter suporte de cima para baixo para difundir resistores fortes ou racionalizar a transformação da nuvem com uma nova iniciativa estratégica.

Para gerenciar a resistência de forma eficaz:

- Ouça e entenda as objeções.
- Concentre-se em o que em vez de como.
- Remova as barreiras à transformação.
- Forneça escolhas e consequências simples e claras.
- Crie esperança.
- Mostre os benefícios de uma forma real e tangível.
- Faça um apelo pessoal.
- Converta os dissidentes mais fortes e faça com que eles espalhem a notícia.

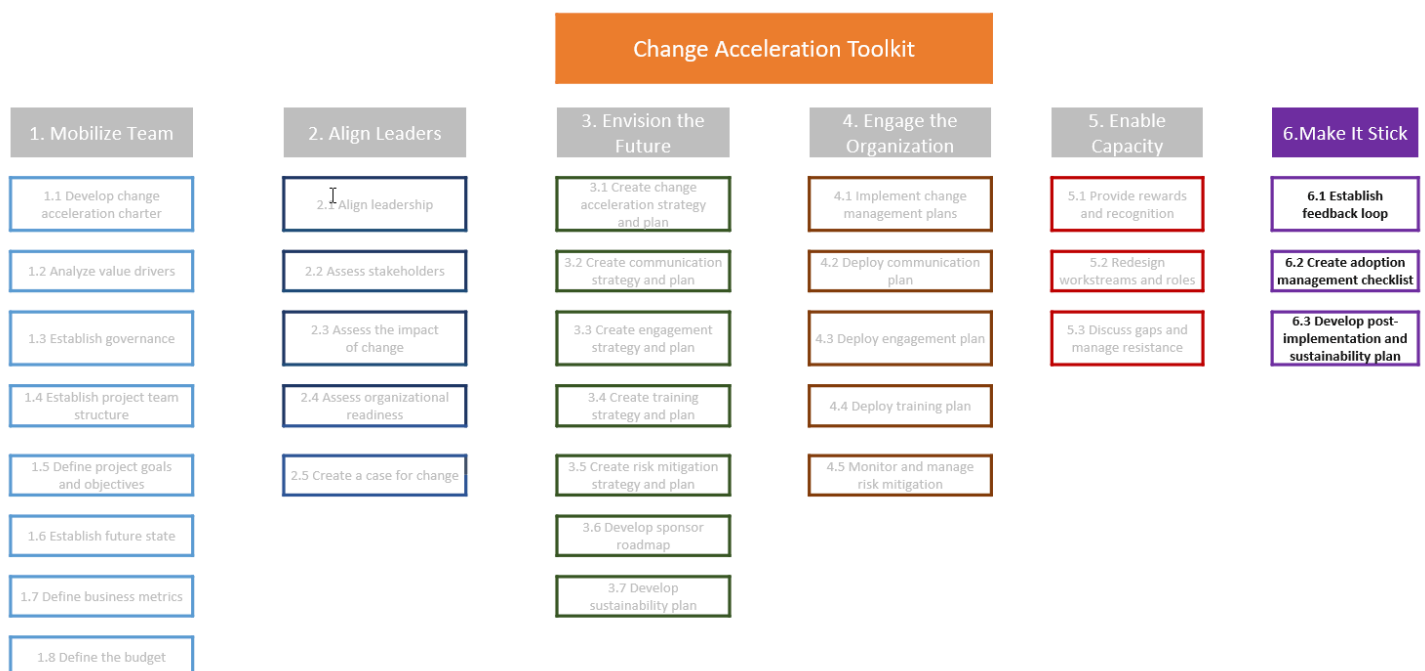
Ponto 6. Sustentar

Sustentar usa o trabalho da estrutura de aceleração de mudanças e constrói a sustentabilidade para resistir e durar ao teste do tempo. Nesse fluxo de trabalho, você cria ciclos de feedback para padrões repetíveis e lições aprendidas, gerencia ativamente a adoção e cria um plano de pós-implementação e sustentabilidade para que a equipe de aceleração de mudanças possa ser dissolvida e as mudanças, os comportamentos e a cultura criados possam ser gerenciados operacional e passivamente (em vez de forma ativa). Sustentar tem três subpontos:

[6.1 Estabelecer ciclo de feedback](#)

[6.2 Criar lista de verificação de gerenciamento de adoção](#)

[6.3 Desenvolver plano de pós-implementação e sustentabilidade](#)



6.1 Estabelecer ciclo de feedback

O que é isso?

Um ciclo de feedback permite que uma organização ajuste sua performance ao proporcionar aos funcionários uma oportunidade de responder às mudanças resultantes da transformação da

nuvem de forma saudável e autêntica. Os objetivos principais de um ciclo de feedback são apoiar o compartilhamento bidirecional de informações, envolver as principais partes interessadas em todo o projeto e coletar informações para monitorar a eficácia da comunicação. Alguns canais úteis para ciclos de feedback incluem entrevistas individuais; grupos focais; reuniões de equipe, departamento e equipe; pesquisas de engajamento ou prontidão organizacional, portais de comunicação e caixas de correio de projetos. Se sua organização usa uma ferramenta de mídia social, você também pode monitorar esses canais para coletar feedback na forma de comentários, sentimentos, curtidas, não curtidas, tráfego e assim por diante.

Por que isso é importante?

Estabelecer um ciclo de feedback permite coletar reações honestas das partes interessadas e refinar (e melhorar continuamente) as atividades de aceleração de mudanças com base em dados reais. Uma ferramenta fácil de usar facilita a coleta, a análise e a incorporação do feedback às atividades de transformação da nuvem. No entanto, um ciclo de feedback se torna poderoso e eficaz quando você age de acordo com o feedback, comunica que o feedback foi recebido e identifica as mudanças que foram feitas como resultado do feedback. Isso ajuda o programa a melhorar como resultado direto do feedback e a ganhar credibilidade como resultado indireto do feedback.

Quando usar?

Idealmente, os ciclos de feedback devem ser incorporados ao plano como parte da medição. Ao projetar o processo de feedback, determine um prazo razoável para responder às perguntas ou comentários. Considere a pontualidade de fornecer feedback em relação à velocidade e cadência do programa. Por exemplo, o feedback que é capturado semanal, quinzenal e mensalmente pode então ser usado como dado em uma reunião retrospectiva do scrum.

6.2 Criar lista de verificação de gerenciamento de adoção

O que é isso?

Uma lista de verificação de gerenciamento de adoção ajuda a garantir a eficácia das atividades de aceleração de mudanças e a avaliar a adoção geral da transformação da nuvem. A lista de verificação do gerenciamento da adoção confirma que os líderes e as partes interessadas estão preparados, engajados e compreendem os benefícios e o valor comercial de migrar para um novo [modelo operacional de nuvem](#). Essa atividade pressupõe que todos os planos básicos sejam desenvolvidos e aprovados para implementação, incluindo estratégias e planos de mudança, comunicação, risco e treinamento.

Por que isso é importante?

Uma lista de verificação de gerenciamento de adoção é valiosa para rastrear oito fatores-chave de sucesso associados à transformação da nuvem: liderança visível e comprometida, necessidade convincente de mudança, clareza de direção, participação ampla, comunicações direcionadas e eficazes, foco único no programa, metas mensuráveis e gerenciamento disciplinado de projetos.

Quando usar?

A revisão trimestral da lista de verificação do gerenciamento de adoção fornece um horizonte de planejamento de médio porte para a equipe de transformação da nuvem e flexibilidade suficiente para fazer ajustes conforme necessário. Como os planos de ação são criados como resultado das descobertas, eles podem ser rastreados como parte das atividades regulares (semanais ou quinzenais) de scrum.

6.3 Desenvolver plano de pós-implementação e sustentabilidade

O que é isso?

Um plano de pós-implementação e sustentabilidade é um documento que ajuda uma organização a atingir suas metas de longo prazo, mesmo quando a equipe dedicada à transformação da nuvem se desfaz. O objetivo desse plano é permitir que as organizações garantam que os mecanismos relacionados às pessoas permaneçam em vigor após um esforço de transformação da nuvem.

Para garantir que a mudança persista, seja incorporada e seja sustentável, considere o seguinte:

- Formalize a medição da mudança por meio de relatórios trimestrais para o patrocinador da mudança ou outro executivo sênior.
- Incorpore a mudança aos planos de performance dos funcionários ou às responsabilidades profissionais.
- Dedique um percentual do tempo dos funcionários em tempo integral para monitorar a mudança.
- Alinhe as atividades relacionadas à mudança com outros processos e políticas formais, como o plano anual de performance e os planos de treinamento de conformidade.

Por que isso é importante?

Quando uma etapa importante do processo de transformação da nuvem (como migração ou modernização) estiver concluída, é provável que surjam mudanças adicionais. Criar um plano

estratégico de longo prazo para sustentar essas mudanças é essencial. Por exemplo, mudar a cultura ou o comportamento em uma área da organização pode resultar em uma mudança de processo em outra área, ou uma mudança pode ter que ser repetida em outras unidades de negócios.

Quando usar?

Cada transformação na nuvem envolve várias partes interessadas e implementadores do plano de aceleração de mudanças. É importante identificar quem deve estar envolvido na sustentabilidade contínua do projeto de mudança. Em seguida, você pode definir prazos para reavaliar e revisar a propriedade contínua em intervalos após a conclusão oficial do projeto (por exemplo, após 3 meses, 6 meses ou 12 meses, dependendo da duração do projeto). Dependendo dos requisitos do projeto, talvez você também precise desenvolver um plano de melhoria contínua ou um plano de revisão contínua para monitorar e avaliar sua mudança. Um plano de melhoria contínua pode incluir:

- Finalidade
- Estrutura de governança
- Perfis e responsabilidades
- Calendário de eventos, sessões de revisão e feedback
- Medidas contínuas de sucesso

Além de avaliar a sustentabilidade das partes interessadas, garanta que as comunicações planejadas continuem além da transformação inicial da nuvem. Certifique-se de que os campeões de comunicação estejam prontos para aceitar a transição e que a equipe esteja adequadamente treinada, tenha tempo para realizar as tarefas e esteja tecnologicamente pronta para apoiar o programa. Identifique os recursos certos para gerenciar a comunicação contínua na conclusão do projeto ativo de migração ou modernização da nuvem. As principais ações a serem consideradas incluem:

- Desenvolver um plano de transição.
- Identificar campeões de comunicação contínuos.
- Participar de reuniões com líderes de comunicação para delinear perfis, responsabilidades, hierarquia e itens de ação.
- Conduzir uma reunião de transição para confirmar as próximas etapas.
- Desenvolver um roteiro de comunicação.

Além disso, você precisará abordar as lacunas de treinamento que foram descobertas após a migração ou modernização da nuvem. As principais considerações incluem:

- Revisar feedback, lições aprendidas e mudanças.
- Solicitar feedback dos participantes.
- Desenvolver materiais adicionais de apoio ao treinamento, conforme apropriado.
- Documentar um plano de treinamento de remediação (por exemplo, treinamento para novos contratados, atualizações de treinamento trimestrais ou orientadas por eventos).
- Criação de um arquivo de transformação na nuvem de todos os materiais de treinamento associados (plano de projeto, resultados de auditoria e avaliação, estratégia de treinamento, esboços do currículo, documentação finalizada, formulários de avaliação etc.).
- Desenvolver um plano para atualizações e revisões de materiais.

Ao incluir essas atividades como parte de seu plano de sustentabilidade, sua organização obterá uma melhor compreensão de quão bem as mudanças estão persistindo dentro da organização. Ser paciente, persistente, orientado a dados e metódico ajudará sua organização a aderir ao plano de sustentabilidade.

Encerrar

Você pode aplicar os seis pontos para alterar a aceleração em estruturas ágeis e em cascata. A mudança é contínua: uma nova parte interessada, uma mudança de escopo ou um cronograma acelerado ou ampliado podem exigir que a equipe volte e reavalie pontos que já foram concluídos como parte da transformação da nuvem. A aceleração de mudança, em sua essência, é iterativa. Como uma prática recomendada, aconselhamos que você avalie, projete, teste e refine seus planos de aceleração de mudanças de forma contínua e iterativa.

A mudança bem-sucedida ocorre de dentro para fora. Tudo começa com a forma como seus líderes e sua força de trabalho se comportam, pensam e sentem, como seu ambiente de trabalho é estruturado, como seus processos são configurados, como sua tecnologia possibilita inovação e como sua cultura evolui para atender a essas novas formas de trabalhar. Você desejará aproveitar sua herança empresarial e seus valores fundamentais enquanto incorpora novos comportamentos e mentalidades que atraem, retêm e capacitam uma força de trabalho que investe na melhoria e inovação contínuas em nome de seus clientes. Ter recursos dedicados de aceleração de mudanças que adotam uma abordagem intencional aplicando uma estrutura de mudança permite que sua empresa desenvolva de forma iterativa e consistente habilidades de mudança corporativa para promover uma cultura de inovação.

Persistência e agilidade são as chaves para fazer com que as mudanças perdurem. Muitas vezes, os esforços de aceleração de mudanças param depois que o projeto é lançado. Como as novas formas de trabalhar não são mais reforçadas, as pessoas voltam aos velhos hábitos. Para evitar esse resultado, certifique-se de que todos os principais líderes de mudança estejam cientes dos comportamentos vencedores e das ações subsequentes que precisam ser sustentadas. Reitere a visão articulada no caso de mudança e as normas que sustentarão essa visão. À medida que as estratégias de reforço de mudança forem aplicadas, elas se consolidarão e as formas antigas serão substituídas pelas novas. Esse ciclo se repetirá à medida que a organização evolui, inova e cresce.

Perguntas frequentes

A Estrutura de 6 pontos é apenas para novos clientes ou novas migrações?

Não. Você pode usar a Estrutura de 6 pontos a qualquer momento para acelerar sua jornada de transformação na nuvem, criar a adesão das partes interessadas e aumentar a eficácia das ações que já estão em vigor.

O que é aceleração de liderança cultural e de mudanças?

A aceleração de liderança cultural e de mudanças consiste em criar uma realidade compartilhada entre a organização, o projeto e os indivíduos para acelerar a adoção e aumentar o retorno sobre o investimento (ROI). Essa abordagem ajuda você a aplicar um processo de mudança ponta a ponta, baseado em evidências, estruturado, integrado e transparente, para reduzir os tempos de conclusão do projeto com impacto mínimo na performance e resultados ideais.

A aceleração de liderança cultural e de mudanças segue a Estrutura de 6 pontos de aceleração de mudanças da AWS e o Kit de ferramentas de gerenciamento de mudanças organizacionais, descrito em detalhes neste artigo.

Por que a aceleração cultural e de mudanças é necessária para a adoção da nuvem?

Para uma transformação da AWS, como um projeto de migração ou modernização para a nuvem, a aceleração cultural e de mudanças é necessária para tornar a transformação efetiva em três níveis: individual, de projeto e organizacional.

- No nível individual, trata-se de aumentar a conscientização, o desejo, o conhecimento e a habilidade e, em seguida, reforçar os que estão na nuvem: aumentar a fluência digital, aprimorar suas habilidades com treinamento e certificações da AWS e mudanças em modelos mentais e comportamentos associados.
- No nível de projeto, trata-se de antecipar e solucionar os efeitos da jornada para a nuvem relacionados às pessoas: minimizar a interrupção dos negócios para acelerar os resultados para seus clientes.

No nível organizacional, trata-se de aumentar a competência de liderança e criar uma empresa pronta para mudar a forma como governa a nuvem: criando uma realidade compartilhada e uma cultura de inovação, aprendizado e crescimento contínuo.

Como patrocinador ou líder executivo, o que posso fazer para melhorar o sucesso da jornada de nuvem da minha organização?

As transformações da nuvem são mais bem-sucedidas quando são conduzidas por líderes comunicativos e totalmente engajados. Não perca o foco na visão e permaneça ativo e visível durante todo o ciclo de vida do projeto. Lidere desde o início demonstrando claramente seu apoio ao projeto para capacitar suas equipes. Também é crucial conhecer a importância da mudança no lado humano e estar disposto a dedicar a quantidade certa de tempo e recursos para enfrentá-la.

Devo pensar na liderança cultural e de mudanças como um fluxo de trabalho ou domínio ativo? Devo definir o escopo ou equipar minhas equipes de nuvem com esses recursos?

Sim, a liderança cultural e de mudanças trabalha tanto horizontal quanto verticalmente para identificar e mitigar de forma coesa as interrupções organizacionais. A aplicação de estratégias comprovadas nos níveis executivo e de programa é a forma como a mudança é socializada e aceita. Equipar seu fluxo de trabalho ou domínio com profissionais qualificados e experientes de aceleração de mudanças ajudará você a maximizar a eficácia da jornada de adoção da nuvem, mitigar áreas de resistência organizacional e política e tornar a transformação uma parte empolgante e enraizada da cultura de sua empresa.

Os perfis típicos do fluxo de trabalho de aceleração de mudanças incluem um consultor executivo de transformação de pessoas que trabalha no nível executivo, um líder de aceleração de mudanças que trabalha no nível do programa e um líder executivo de supervisão do programa de transformação que trabalha nos dois níveis com foco na qualidade da entrega. Além desses, outros perfis podem ser necessários, dependendo da escala e da complexidade que você identifica ao definir o escopo do seu projeto. Isso pode incluir especialistas em pessoal com experiência em comunicação, treinamento, engajamento de funcionários, prontidão e atividades do Centro de Excelência da Nuvem (CCoE). Os recursos podem ser em tempo integral ou parcial, internos ao cliente ou fornecidos externamente por meio da AWS ou de uma AWS Partner. Se você trabalha externamente nesses perfis, recomendamos habilitar a transferência de conhecimento entre os recursos do assunto da

aceleração de mudanças e os leads de clientes. Essa abordagem oferece suporte à implantação e adoção mais rápidas e duradouras e abre caminho para a propriedade sustentável das mudanças de transformação da nuvem.

Como posso saber se minha organização pode precisar de aceleração de liderança cultural e de mudanças?

Quatro tendências globais do setor impulsionam a demanda por aceleração de mudanças: transformação digital e migração para a nuvem, otimização da força de trabalho e melhorias culturais, fusões e aquisições e mudanças regulatórias. Essas tendências estão no topo da maioria das estratégias de crescimento das organizações porque apoiam os objetivos de contratar os melhores talentos, oferecer a melhor experiência ao cliente e fornecer os melhores produtos e serviços.

No entanto, essas tendências têm um efeito generalizado na cultura de uma organização e na forma como as pessoas realizam seu trabalho diariamente. Use as tendências como diretrizes para identificar onde sua organização está atualmente em sua jornada para a nuvem e para determinar se você precisa de aceleração de liderança cultural e de mudanças para apoiar seu projeto:

- Transformação digital e migração para a nuvem: a transformação das informações tem um amplo impacto na forma como as pessoas interagem e usam os dados.
- Otimização da força de trabalho e melhorias culturais: mudanças na cultura da força de trabalho – por exemplo, colaboração no local versus colaboração remota, novas ferramentas e acesso direto às comodidades – exigem fluência digital.
- Fusões e aquisições: minimize a interrupção operacional e assimile culturas duplas para obter sinergia.
- Mudanças regulatórias: acompanhe as mudanças e mantenha a conformidade (por exemplo, digitalizando o gerenciamento de dados).

Qual valor a aceleração de mudanças traz para minha organização?

[Prosci](#), uma empresa global de pesquisa em gestão de mudanças organizacionais, pesquisou mais de 6000 empresas em todo o mundo nas últimas duas décadas. Seus dados mostram que as

empresas obtêm melhores resultados quando aplicam uma estrutura de mudanças robusta (boa a excelente).

Quando há um foco intencional em gerenciar o lado humano da mudança, os líderes reconhecem um aumento na realização de valor de até 600%. Colocar os componentes humanos em um projeto resulta em um efeito multiplicador positivo no ROI e na realização de valor, além de tornar o projeto uma experiência mais agradável para os funcionários. (consulte [O valor do gerenciamento de mudanças organizacionais para gerentes de projeto](#) no site da Prosci.)

Um [estudo de aceleração de mudanças](#) sobre as transformações da nuvem publicada pela Accenture pesquisou 1100 organizações em oito dimensões: maior agilidade organizacional e inovação, maior colaboração de TI e negócios, migração mais rápida para a nuvem, melhor experiência do cliente, maior adoção da nuvem, melhor uso dos dados para tomada de decisões, redução de custos alcançada e maior velocidade ou eficiência para lançar novas linhas de negócios. O relatório comparou os resultados de líderes que se concentravam apenas em tecnologia com os resultados de líderes que se concentravam tanto em tecnologia quanto em pessoas. Líderes que gerenciavam suas iniciativas com foco em pessoas alcançaram melhores resultados em todas as dimensões. Acertar o componente relacionado a pessoas claramente tem um efeito multiplicador.

Os funcionários que estão engajados e se sentem seguros em seus perfis desenvolverão seus conhecimentos, habilidades, confiança e conexões. Seus empregadores podem então criar uma colaboração mais forte de TI e negócios, o que, por sua vez, permite uma migração mais rápida para a nuvem, maior adoção da nuvem, maior eficiência e economia de custos. Todas essas características aparecem em uma cultura estabelecida de fluência digital e inovação, que ajuda a competir pelos melhores talentos.

Próximas etapas

Preparar sua organização para o sucesso na nuvem exige um foco dedicado na cultura e na aceleração da liderança de mudanças. Depois de ler este artigo e entender os benefícios da aceleração da mudança programática, você pode seguir estas etapas principais para acelerar a jornada de transformação e adoção da nuvem em sua organização:

1. Identifique sua iniciativa transformacional.
2. Determine os resultados comerciais e o cronograma desejados.
3. Identifique os líderes que impulsionarão o programa e as pessoas que serão envolvidas e afetadas.
4. Identifique os líderes de aceleração de mudanças que impulsionarão os seis pontos discutidos neste paper.
5. Organize seus planos, ferramentas, modelos e cadência para criar a estrutura do programa.

Recursos

Para obter mais informações sobre aceleração de mudanças e gerenciamento de mudanças organizacionais, consulte os recursos a seguir.

Recursos da AWS

- [Capacitação de clientes da AWS](#)
- [Insights executivos da AWS](#)
- [AWS Managed Services](#)
- [AWS Partner Network](#)
- [AWS Professional Services](#)
- [Guias de estudo da AWS](#)
- [Migração para a Amazon Web Services](#)
- [Avaliação de Preparação para Migração \(MRA\)](#)

Postagens em blogs, artigos, podcasts e vídeos da AWS

- [Quatro motivos para investir em talentos iniciantes na nuvem](#) (Blog de treinamento e certificação da AWS)
- [Acelerar a adoção da nuvem por meio de cultura, mudança e liderança](#) (Recomendações da AWS)
- [Um olhar interno sobre a cultura da Amazon: experimentação, fracasso e obsessão pelo cliente](#) (blog da AWS para indústrias)
- [Podcast de conversas com líderes da AWS](#) (AWS Executive Insights)
- [Estrategistas corporativos da AWS](#) (AWS Executive Insights)
- [Criar seu modelo operacional de nuvem](#) (Recomendações da AWS)
- [Criar uma cultura de inovação para melhor servir aos cidadãos](#) (Blog do setor público da AWS)
- [Transformação digital: lidere com cultura, capacite com tecnologia](#) (AWS Executive Insights)
- [Elementos da cultura de Dia 1 da Amazon](#) (AWS Executive Insights)
- [Falhar e criar uma cultura de aprendizagem](#) (Blog de estratégia empresarial de nuvem AWS)
- [Como criar uma cultura orientada a dados](#) (Blog de estratégia empresarial de nuvem AWS)

- [Como gerenciar mudança organizacional e impacto cultural durante uma transformação na nuvem](#) (vídeo, AWS Online Tech Talks)
- [Cargos na nuvem](#) (curso individualizado, AWS Training and Certification)
- [O diretor de pessoal: o parceiro do CIO na mudança](#) (Blog de estratégia empresarial de nuvem AWS)
- [Parte 2 da parceria CPO-CIO: tornar-se mais tenaz](#) (Blog de estratégia empresarial de nuvem AWS)
- [Força de trabalho](#) (AWS(Executive Insights))
- [Desenvolvimento da força de trabalho: criar a força de trabalho do futuro](#) (Setor público da AWS)

Outros recursos

- [Quatro maneiras pelas quais os CIOs podem promover destreza digital](#) (Gartner)
- [Estrutura de um líder para tomada de decisões](#) (Harvard Business Review)
- [Práticas recomendadas em gerenciamento de mudanças](#) (Prosci)
- [O gerenciamento de mudanças precisa mudar](#) (Harvard Business Review)
- [Desenvolver capacidades de liderança](#) (McKinsey & Company)
- [Ser prático sobre o futuro do trabalho](#) (McKinsey & Company)
- [Liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam](#) (Harvard Business Review)
- [Aplicações modernas na AWS](#) (Todas as coisas distribuídas)
- [Campeões da nuvem moderna](#) (Accenture)
- [Segurança psicológica e o papel crítico do desenvolvimento de liderança](#) (McKinsey & Company)
- [Como montar uma equipe para o Centro de excelência de nuvem da sua empresa](#) (Médio)
- [O futuro do desenvolvimento de liderança](#) (Harvard Business Review)
- [Transformar potencial em sucesso: o elo que faltava no desenvolvimento de liderança](#) (Harvard Business Review)
- [O que falta no desenvolvimento de liderança?](#) (McKinsey & Company)
- [Flywheel da sua empresa para a nuvem](#) (Site médio)

Histórico do documento

A tabela a seguir descreve alterações significativas feitas neste guia. Se desejar receber notificações sobre futuras atualizações, inscreva-se em um [feed RSS](#).

Alteração	Descrição	Data
Publicação inicial	—	17 de outubro de 2022

AWS Glossário de orientação prescritiva

A seguir estão os termos comumente usados em estratégias, guias e padrões fornecidos pela Orientação AWS Prescritiva. Para sugerir entradas, use o link Fornecer feedback no final do glossário.

Números

7 Rs

Sete estratégias comuns de migração para mover aplicações para a nuvem. Essas estratégias baseiam-se nos 5 Rs identificados pela Gartner em 2011 e consistem em:

- Refatorar/rearquitetar: mova uma aplicação e modifique sua arquitetura aproveitando ao máximo os recursos nativos de nuvem para melhorar a agilidade, a performance e a escalabilidade. Isso normalmente envolve a portabilidade do sistema operacional e do banco de dados. Exemplo: migre seu banco de dados Oracle local para a edição compatível com o Amazon Aurora PostgreSQL.
- Redefinir a plataforma (mover e redefinir [mover e redefinir (lift-and-reshape)]): mova uma aplicação para a nuvem e introduza algum nível de otimização a fim de aproveitar os recursos da nuvem. Exemplo: Migre seu banco de dados Oracle local para o Amazon Relational Database Service (Amazon RDS) for Oracle no. Nuvem AWS
- Recomprar (drop and shop): mude para um produto diferente, normalmente migrando de uma licença tradicional para um modelo SaaS. Exemplo: migre seu sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) para a Salesforce.com.
- Redefinir a hospedagem (mover sem alterações [lift-and-shift])mover uma aplicação para a nuvem sem fazer nenhuma alteração a fim de aproveitar os recursos da nuvem. Exemplo: Migre seu banco de dados Oracle local para o Oracle em uma instância do EC2 no. Nuvem AWS
- Realocar (mover o hipervisor sem alterações [hypervisor-level lift-and-shift]): mover a infraestrutura para a nuvem sem comprar novo hardware, reescrever aplicações ou modificar suas operações existentes. Você migra servidores de uma plataforma local para um serviço em nuvem para a mesma plataforma. Exemplo: migrar um Microsoft Hyper-V aplicativo para o. AWS
- Reter (revisitar): mantenha as aplicações em seu ambiente de origem. Isso pode incluir aplicações que exigem grande refatoração, e você deseja adiar esse trabalho para um

momento posterior, e aplicações antigas que você deseja manter porque não há justificativa comercial para migrá-las.

- Retirar: desative ou remova aplicações que não são mais necessárias em seu ambiente de origem.

A

ABAC

Consulte controle de [acesso baseado em atributos](#).

serviços abstratos

Veja os [serviços gerenciados](#).

ACID

Veja [atomicidade, consistência, isolamento, durabilidade](#).

migração ativa-ativa

Um método de migração de banco de dados no qual os bancos de dados de origem e de destino são mantidos em sincronia (por meio de uma ferramenta de replicação bidirecional ou operações de gravação dupla), e ambos os bancos de dados lidam com transações de aplicações conectadas durante a migração. Esse método oferece suporte à migração em lotes pequenos e controlados, em vez de exigir uma substituição única. É mais flexível, mas exige mais trabalho do que a migração [ativa-passiva](#).

migração ativa-passiva

Um método de migração de banco de dados no qual os bancos de dados de origem e de destino são mantidos em sincronia, mas somente o banco de dados de origem manipula as transações das aplicações conectadas enquanto os dados são replicados no banco de dados de destino. O banco de dados de destino não aceita nenhuma transação durante a migração.

função agregada

Uma função SQL que opera em um grupo de linhas e calcula um único valor de retorno para o grupo. Exemplos de funções agregadas incluem SUM e MAX

AI

Veja [inteligência artificial](#).

AIOps

Veja as [operações de inteligência artificial](#).

anonimização

O processo de excluir permanentemente informações pessoais em um conjunto de dados. A anonimização pode ajudar a proteger a privacidade pessoal. Dados anônimos não são mais considerados dados pessoais.

antipadrões

Uma solução frequentemente usada para um problema recorrente em que a solução é contraproducente, ineficaz ou menos eficaz do que uma alternativa.

controle de aplicativos

Uma abordagem de segurança que permite o uso somente de aplicativos aprovados para ajudar a proteger um sistema contra malware.

portfólio de aplicações

Uma coleção de informações detalhadas sobre cada aplicação usada por uma organização, incluindo o custo para criar e manter a aplicação e seu valor comercial. Essas informações são fundamentais para [o processo de descoberta e análise de portfólio](#) e ajudam a identificar e priorizar as aplicações a serem migradas, modernizadas e otimizadas.

inteligência artificial (IA)

O campo da ciência da computação que se dedica ao uso de tecnologias de computação para desempenhar funções cognitivas normalmente associadas aos humanos, como aprender, resolver problemas e reconhecer padrões. Para obter mais informações, consulte [O que é inteligência artificial?](#)

operações de inteligência artificial (AIOps)

O processo de usar técnicas de machine learning para resolver problemas operacionais, reduzir incidentes operacionais e intervenção humana e aumentar a qualidade do serviço. Para obter mais informações sobre como as AIOps são usadas na estratégia de migração para a AWS, consulte o [guia de integração de operações](#).

criptografia assimétrica

Um algoritmo de criptografia que usa um par de chaves, uma chave pública para criptografia e uma chave privada para descryptografia. É possível compartilhar a chave pública porque ela não é usada na descryptografia, mas o acesso à chave privada deve ser altamente restrito.

atomicidade, consistência, isolamento, durabilidade (ACID)

Um conjunto de propriedades de software que garantem a validade dos dados e a confiabilidade operacional de um banco de dados, mesmo no caso de erros, falhas de energia ou outros problemas.

controle de acesso por atributo (ABAC)

A prática de criar permissões minuciosas com base nos atributos do usuário, como departamento, cargo e nome da equipe. Para obter mais informações, consulte [ABAC AWS](#) na documentação AWS Identity and Access Management (IAM).

fonte de dados autorizada

Um local onde você armazena a versão principal dos dados, que é considerada a fonte de informações mais confiável. Você pode copiar dados da fonte de dados autorizada para outros locais com o objetivo de processar ou modificar os dados, como anonimizá-los, redigi-los ou pseudonimizá-los.

Availability Zone (zona de disponibilidade)

Um local distinto dentro de um Região da AWS que está isolado de falhas em outras zonas de disponibilidade e fornece conectividade de rede barata e de baixa latência a outras zonas de disponibilidade na mesma região.

AWS Estrutura de adoção da nuvem (AWS CAF)

Uma estrutura de diretrizes e melhores práticas AWS para ajudar as organizações a desenvolver um plano eficiente e eficaz para migrar com sucesso para a nuvem. AWS O CAF organiza a orientação em seis áreas de foco chamadas perspectivas: negócios, pessoas, governança, plataforma, segurança e operações. As perspectivas de negócios, pessoas e governança têm como foco habilidades e processos de negócios; as perspectivas de plataforma, segurança e operações concentram-se em habilidades e processos técnicos. Por exemplo, a perspectiva das pessoas tem como alvo as partes interessadas que lidam com recursos humanos (RH), funções de pessoal e gerenciamento de pessoal. Nessa perspectiva, o AWS CAF fornece orientação para desenvolvimento, treinamento e comunicação de pessoas para ajudar a preparar a organização

para a adoção bem-sucedida da nuvem. Para obter mais informações, consulte o [site da AWS CAF](#) e o [whitepaper da AWS CAF](#).

AWS Estrutura de qualificação da carga de trabalho (AWS WQF)

Uma ferramenta que avalia as cargas de trabalho de migração do banco de dados, recomenda estratégias de migração e fornece estimativas de trabalho. AWS O WQF está incluído com AWS Schema Conversion Tool (AWS SCT). Ela analisa esquemas de banco de dados e objetos de código, código de aplicações, dependências e características de performance, além de fornecer relatórios de avaliação.

B

bot ruim

Um [bot](#) destinado a perturbar ou causar danos a indivíduos ou organizações.

BCP

Veja o [planejamento de continuidade de negócios](#).

gráfico de comportamento

Uma visualização unificada e interativa do comportamento e das interações de recursos ao longo do tempo. É possível usar um gráfico de comportamento com o Amazon Detective para examinar tentativas de login malsucedidas, chamadas de API suspeitas e ações similares. Para obter mais informações, consulte [Dados em um gráfico de comportamento](#) na documentação do Detective.

sistema big-endian

Um sistema que armazena o byte mais significativo antes. Veja também [endianness](#).

classificação binária

Um processo que prevê um resultado binário (uma de duas classes possíveis). Por exemplo, seu modelo de ML pode precisar prever problemas como “Este e-mail é ou não é spam?” ou “Este produto é um livro ou um carro?”

filtro de bloom

Uma estrutura de dados probabilística e eficiente em termos de memória que é usada para testar se um elemento é membro de um conjunto.

blue/green deployment (implantação azul/verde)

Uma estratégia de implantação em que você cria dois ambientes separados, mas idênticos. Você executa a versão atual do aplicativo em um ambiente (azul) e a nova versão do aplicativo no outro ambiente (verde). Essa estratégia ajuda você a reverter rapidamente com o mínimo de impacto.

bot

Um aplicativo de software que executa tarefas automatizadas pela Internet e simula a atividade ou interação humana. Alguns bots são úteis ou benéficos, como rastreadores da Web que indexam informações na Internet. Alguns outros bots, conhecidos como bots ruins, têm como objetivo perturbar ou causar danos a indivíduos ou organizações.

botnet

Redes de [bots](#) infectadas por [malware](#) e sob o controle de uma única parte, conhecidas como pastor de bots ou operador de bots. As redes de bots são o mecanismo mais conhecido para escalar bots e seu impacto.

ramo

Uma área contida de um repositório de código. A primeira ramificação criada em um repositório é a ramificação principal. Você pode criar uma nova ramificação a partir de uma ramificação existente e, em seguida, desenvolver recursos ou corrigir bugs na nova ramificação. Uma ramificação que você cria para gerar um recurso é comumente chamada de ramificação de recurso. Quando o recurso estiver pronto para lançamento, você mesclará a ramificação do recurso de volta com a ramificação principal. Para obter mais informações, consulte [Sobre filiais](#) (GitHub documentação).

acesso em vidro quebrado

Em circunstâncias excepcionais e por meio de um processo aprovado, um meio rápido para um usuário obter acesso a um Conta da AWS que ele normalmente não tem permissão para acessar. Para obter mais informações, consulte o indicador [Implementar procedimentos de quebra de vidro na orientação do Well-Architected AWS](#) .

estratégia brownfield

A infraestrutura existente em seu ambiente. Ao adotar uma estratégia brownfield para uma arquitetura de sistema, você desenvolve a arquitetura de acordo com as restrições dos sistemas e da infraestrutura atuais. Se estiver expandindo a infraestrutura existente, poderá combinar as estratégias brownfield e [greenfield](#).

cache do buffer

A área da memória em que os dados acessados com mais frequência são armazenados.

capacidade de negócios

O que uma empresa faz para gerar valor (por exemplo, vendas, atendimento ao cliente ou marketing). As arquiteturas de microsserviços e as decisões de desenvolvimento podem ser orientadas por recursos de negócios. Para obter mais informações, consulte a seção [Organizados de acordo com as capacidades de negócios](#) do whitepaper [Executar microsserviços containerizados na AWS](#).

planejamento de continuidade de negócios (BCP)

Um plano que aborda o impacto potencial de um evento disruptivo, como uma migração em grande escala, nas operações e permite que uma empresa retome as operações rapidamente.

C

CAF

Consulte [Estrutura de adoção da AWS nuvem](#).

implantação canária

O lançamento lento e incremental de uma versão para usuários finais. Quando estiver confiante, você implanta a nova versão e substituirá a versão atual em sua totalidade.

CCoE

Veja o [Centro de Excelência em Nuvem](#).

CDC

Veja [a captura de dados de alterações](#).

captura de dados de alterações (CDC)

O processo de rastrear alterações em uma fonte de dados, como uma tabela de banco de dados, e registrar metadados sobre a alteração. É possível usar o CDC para várias finalidades, como auditar ou replicar alterações em um sistema de destino para manter a sincronização.

engenharia do caos

Introduzir intencionalmente falhas ou eventos disruptivos para testar a resiliência de um sistema. Você pode usar [AWS Fault Injection Service \(AWS FIS\)](#) para realizar experimentos que estressam suas AWS cargas de trabalho e avaliar sua resposta.

CI/CD

Veja a [integração e a entrega contínuas](#).

classificação

Um processo de categorização que ajuda a gerar previsões. Os modelos de ML para problemas de classificação predizem um valor discreto. Os valores discretos são sempre diferentes uns dos outros. Por exemplo, um modelo pode precisar avaliar se há ou não um carro em uma imagem.

criptografia no lado do cliente

Criptografia de dados localmente, antes que o alvo os AWS service (Serviço da AWS) receba.

Centro de Excelência da Nuvem (CCoE)

Uma equipe multidisciplinar que impulsiona os esforços de adoção da nuvem em toda a organização, incluindo o desenvolvimento de práticas recomendadas de nuvem, a mobilização de recursos, o estabelecimento de cronogramas de migração e a liderança da organização em transformações em grande escala. Para obter mais informações, consulte as [postagens do CCoE no blog](#) de estratégia Nuvem AWS corporativa.

computação em nuvem

A tecnologia de nuvem normalmente usada para armazenamento de dados remoto e gerenciamento de dispositivos de IoT. A computação em nuvem geralmente está conectada à tecnologia de [computação de ponta](#).

modelo operacional em nuvem

Em uma organização de TI, o modelo operacional usado para criar, amadurecer e otimizar um ou mais ambientes de nuvem. Para obter mais informações, consulte [Criar seu modelo operacional de nuvem](#).

estágios de adoção da nuvem

As quatro fases pelas quais as organizações normalmente passam quando migram para o Nuvem AWS:

- Projeto: executar alguns projetos relacionados à nuvem para fins de prova de conceito e aprendizado
- Fundação: realizar investimentos fundamentais para escalar sua adoção da nuvem (por exemplo, criar uma zona de pouso, definir um CCoE, estabelecer um modelo de operações)
- Migração: migrar aplicações individuais
- Reinvenção: otimizar produtos e serviços e inovar na nuvem

Esses estágios foram definidos por Stephen Orban na postagem do blog [The Journey Toward Cloud-First & the Stages of Adoption](#) no blog de estratégia Nuvem AWS empresarial. Para obter informações sobre como eles se relacionam com a estratégia de AWS migração, consulte o [guia de preparação para migração](#).

CMDB

Consulte o [banco de dados de gerenciamento de configuração](#).

repositório de código

Um local onde o código-fonte e outros ativos, como documentação, amostras e scripts, são armazenados e atualizados por meio de processos de controle de versão. Os repositórios de nuvem comuns incluem GitHub ou AWS CodeCommit. Cada versão do código é chamada de ramificação. Em uma estrutura de microsserviços, cada repositório é dedicado a uma única peça de funcionalidade. Um único pipeline de CI/CD pode usar vários repositórios.

cache frio

Um cache de buffer que está vazio, não está bem preenchido ou contém dados obsoletos ou irrelevantes. Isso afeta a performance porque a instância do banco de dados deve ler da memória principal ou do disco, um processo que é mais lento do que a leitura do cache do buffer.

dados frios

Dados que raramente são acessados e geralmente são históricos. Ao consultar esse tipo de dados, consultas lentas geralmente são aceitáveis. Mover esses dados para níveis ou classes de armazenamento de baixo desempenho e menos caros pode reduzir os custos.

visão computacional (CV)

Um campo da [IA](#) que usa aprendizado de máquina para analisar e extrair informações de formatos visuais, como imagens e vídeos digitais. Por exemplo, AWS Panorama oferece dispositivos que adicionam CV às redes de câmeras locais, e a Amazon SageMaker fornece algoritmos de processamento de imagem para CV.

desvio de configuração

Para uma carga de trabalho, uma alteração de configuração em relação ao estado esperado. Isso pode fazer com que a carga de trabalho se torne incompatível e, normalmente, é gradual e não intencional.

banco de dados de gerenciamento de configuração (CMDB)

Um repositório que armazena e gerencia informações sobre um banco de dados e seu ambiente de TI, incluindo componentes de hardware e software e suas configurações. Normalmente, os dados de um CMDB são usados no estágio de descoberta e análise do portfólio da migração.

pacote de conformidade

Um conjunto de AWS Config regras e ações de remediação que você pode montar para personalizar suas verificações de conformidade e segurança. Você pode implantar um pacote de conformidade como uma entidade única em uma Conta da AWS região ou em uma organização usando um modelo YAML. Para obter mais informações, consulte [Pacotes de conformidade na documentação](#). AWS Config

integração contínua e entrega contínua (CI/CD)

O processo de automatizar os estágios de origem, criação, teste, preparação e produção do processo de lançamento do software. O CI/CD é comumente descrito como um pipeline. O CI/CD pode ajudar você a automatizar processos, melhorar a produtividade, melhorar a qualidade do código e entregar com mais rapidez. Para obter mais informações, consulte [Benefícios da entrega contínua](#). CD também pode significar implantação contínua. Para obter mais informações, consulte [Entrega contínua versus implantação contínua](#).

CV

Veja [visão computacional](#).

D

dados em repouso

Dados estacionários em sua rede, por exemplo, dados que estão em um armazenamento.

classificação de dados

Um processo para identificar e categorizar os dados em sua rede com base em criticalidade e confidencialidade. É um componente crítico de qualquer estratégia de gerenciamento de riscos de

segurança cibernética, pois ajuda a determinar os controles adequados de proteção e retenção para os dados. A classificação de dados é um componente do pilar de segurança no AWS Well-Architected Framework. Para obter mais informações, consulte [Classificação de dados](#).

desvio de dados

Uma variação significativa entre os dados de produção e os dados usados para treinar um modelo de ML ou uma alteração significativa nos dados de entrada ao longo do tempo. O desvio de dados pode reduzir a qualidade geral, a precisão e a imparcialidade das previsões do modelo de ML.

dados em trânsito

Dados que estão se movendo ativamente pela sua rede, como entre os recursos da rede.

malha de dados

Uma estrutura arquitetônica que fornece propriedade de dados distribuída e descentralizada com gerenciamento e governança centralizados.

minimização de dados

O princípio de coletar e processar apenas os dados estritamente necessários. Praticar a minimização de dados no Nuvem AWS pode reduzir os riscos de privacidade, os custos e a pegada de carbono de sua análise.

perímetro de dados

Um conjunto de proteções preventivas em seu AWS ambiente que ajudam a garantir que somente identidades confiáveis acessem recursos confiáveis das redes esperadas. Para obter mais informações, consulte [Construindo um perímetro de dados em AWS](#)

pré-processamento de dados

A transformação de dados brutos em um formato que seja facilmente analisado por seu modelo de ML. O pré-processamento de dados pode significar a remoção de determinadas colunas ou linhas e o tratamento de valores ausentes, inconsistentes ou duplicados.

proveniência dos dados

O processo de rastrear a origem e o histórico dos dados ao longo de seu ciclo de vida, por exemplo, como os dados foram gerados, transmitidos e armazenados.

titular dos dados

Um indivíduo cujos dados estão sendo coletados e processados.

data warehouse

Um sistema de gerenciamento de dados que oferece suporte à inteligência comercial, como análises. Os data warehouses geralmente contêm grandes quantidades de dados históricos e geralmente são usados para consultas e análises.

linguagem de definição de dados (DDL)

Instruções ou comandos para criar ou modificar a estrutura de tabelas e objetos em um banco de dados.

linguagem de manipulação de dados (DML)

Instruções ou comandos para modificar (inserir, atualizar e excluir) informações em um banco de dados.

DDL

Consulte a [linguagem de definição de banco](#) de dados.

deep ensemble

A combinação de vários modelos de aprendizado profundo para gerar previsões. Os deep ensembles podem ser usados para produzir uma previsão mais precisa ou para estimar a incerteza nas previsões.

Aprendizado profundo

Um subcampo do ML que usa várias camadas de redes neurais artificiais para identificar o mapeamento entre os dados de entrada e as variáveis-alvo de interesse.

defense-in-depth

Uma abordagem de segurança da informação na qual uma série de mecanismos e controles de segurança são cuidadosamente distribuídos por toda a rede de computadores para proteger a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade da rede e dos dados nela contidos. Ao adotar essa estratégia AWS, você adiciona vários controles em diferentes camadas da AWS Organizations estrutura para ajudar a proteger os recursos. Por exemplo, uma defense-in-depth abordagem pode combinar autenticação multifatorial, segmentação de rede e criptografia.

administrador delegado

Em AWS Organizations, um serviço compatível pode registrar uma conta de AWS membro para administrar as contas da organização e gerenciar as permissões desse serviço. Essa conta

é chamada de administrador delegado para esse serviço. Para obter mais informações e uma lista de serviços compatíveis, consulte [Serviços que funcionam com o AWS Organizations](#) na documentação do AWS Organizations .

implantação

O processo de criar uma aplicação, novos recursos ou correções de código disponíveis no ambiente de destino. A implantação envolve a implementação de mudanças em uma base de código e, em seguida, a criação e execução dessa base de código nos ambientes da aplicação

ambiente de desenvolvimento

Veja o [ambiente](#).

controle detectivo

Um controle de segurança projetado para detectar, registrar e alertar após a ocorrência de um evento. Esses controles são uma segunda linha de defesa, alertando você sobre eventos de segurança que contornaram os controles preventivos em vigor. Para obter mais informações, consulte [Controles detectivos](#) em Como implementar controles de segurança na AWS.

mapeamento do fluxo de valor de desenvolvimento (DVSM)

Um processo usado para identificar e priorizar restrições que afetam negativamente a velocidade e a qualidade em um ciclo de vida de desenvolvimento de software. O DVSM estende o processo de mapeamento do fluxo de valor originalmente projetado para práticas de manufatura enxuta. Ele se concentra nas etapas e equipes necessárias para criar e movimentar valor por meio do processo de desenvolvimento de software.

gêmeo digital

Uma representação virtual de um sistema real, como um prédio, fábrica, equipamento industrial ou linha de produção. Os gêmeos digitais oferecem suporte à manutenção preditiva, ao monitoramento remoto e à otimização da produção.

tabela de dimensões

Em um [esquema em estrela](#), uma tabela menor que contém atributos de dados sobre dados quantitativos em uma tabela de fatos. Os atributos da tabela de dimensões geralmente são campos de texto ou números discretos que se comportam como texto. Esses atributos são comumente usados para restringir consultas, filtrar e rotular conjuntos de resultados.

desastre

Um evento que impede que uma workload ou sistema cumpra seus objetivos de negócios em seu local principal de implantação. Esses eventos podem ser desastres naturais, falhas técnicas ou o resultado de ações humanas, como configuração incorreta não intencional ou ataque de malware.

Recuperação de desastres (RD)

A estratégia e o processo que você usa para minimizar o tempo de inatividade e a perda de dados causados por um [desastre](#). Para obter mais informações, consulte [Recuperação de desastres de cargas de trabalho em AWS: Recuperação na nuvem no AWS Well-Architected Framework](#).

DML

Consulte [linguagem de manipulação de banco](#) de dados.

design orientado por domínio

Uma abordagem ao desenvolvimento de um sistema de software complexo conectando seus componentes aos domínios em evolução, ou principais metas de negócios, atendidos por cada componente. Esse conceito foi introduzido por Eric Evans em seu livro, Design orientado por domínio: lidando com a complexidade no coração do software (Boston: Addison-Wesley Professional, 2003). Para obter informações sobre como usar o design orientado por domínio com o padrão strangler fig, consulte [Modernizar incrementalmente os serviços web herdados do Microsoft ASP.NET \(ASMX\) usando contêineres e o Amazon API Gateway](#).

DR

Veja a [recuperação de desastres](#).

detecção de deriva

Rastreando desvios de uma configuração básica. Por exemplo, você pode usar AWS CloudFormation para [detectar desvios nos recursos do sistema](#) ou AWS Control Tower para [detectar mudanças em seu landing zone](#) que possam afetar a conformidade com os requisitos de governança.

DVSM

Veja o [mapeamento do fluxo de valor do desenvolvimento](#).

E

EDA

Veja a [análise exploratória de dados](#).

computação de borda

A tecnologia que aumenta o poder computacional de dispositivos inteligentes nas bordas de uma rede de IoT. Quando comparada à [computação em nuvem](#), a computação de ponta pode reduzir a latência da comunicação e melhorar o tempo de resposta.

Criptografia

Um processo de computação que transforma dados de texto simples, legíveis por humanos, em texto cifrado.

chave de criptografia

Uma sequência criptográfica de bits aleatórios que é gerada por um algoritmo de criptografia. As chaves podem variar em tamanho, e cada chave foi projetada para ser imprevisível e exclusiva.

endianismo

A ordem na qual os bytes são armazenados na memória do computador. Os sistemas big-endian armazenam o byte mais significativo antes. Os sistemas little-endian armazenam o byte menos significativo antes.

endpoint

Veja o [endpoint do serviço](#).

serviço de endpoint

Um serviço que pode ser hospedado em uma nuvem privada virtual (VPC) para ser compartilhado com outros usuários. Você pode criar um serviço de endpoint com AWS PrivateLink e conceder permissões a outros diretores Contas da AWS ou a AWS Identity and Access Management (IAM). Essas contas ou entidades principais podem se conectar ao serviço de endpoint de maneira privada criando endpoints da VPC de interface. Para obter mais informações, consulte [Criar um serviço de endpoint](#) na documentação do Amazon Virtual Private Cloud (Amazon VPC).

planejamento de recursos corporativos (ERP)

Um sistema que automatiza e gerencia os principais processos de negócios (como contabilidade, [MES](#) e gerenciamento de projetos) para uma empresa.

criptografia envelopada

O processo de criptografar uma chave de criptografia com outra chave de criptografia. Para obter mais informações, consulte [Criptografia de envelope](#) na documentação AWS Key Management Service (AWS KMS).

environment (ambiente)

Uma instância de uma aplicação em execução. Estes são tipos comuns de ambientes na computação em nuvem:

- ambiente de desenvolvimento: uma instância de uma aplicação em execução que está disponível somente para a equipe principal responsável pela manutenção da aplicação. Ambientes de desenvolvimento são usados para testar mudanças antes de promovê-las para ambientes superiores. Esse tipo de ambiente às vezes é chamado de ambiente de teste.
- ambientes inferiores: todos os ambientes de desenvolvimento para uma aplicação, como aqueles usados para compilações e testes iniciais.
- ambiente de produção: uma instância de uma aplicação em execução que os usuários finais podem acessar. Em um pipeline de CI/CD, o ambiente de produção é o último ambiente de implantação.
- ambientes superiores: todos os ambientes que podem ser acessados por usuários que não sejam a equipe principal de desenvolvimento. Isso pode incluir um ambiente de produção, ambientes de pré-produção e ambientes para testes de aceitação do usuário.

epic

Em metodologias ágeis, categorias funcionais que ajudam a organizar e priorizar seu trabalho. Os epics fornecem uma descrição de alto nível dos requisitos e das tarefas de implementação. Por exemplo, os épicos de segurança AWS da CAF incluem gerenciamento de identidade e acesso, controles de detetive, segurança de infraestrutura, proteção de dados e resposta a incidentes. Para obter mais informações sobre epics na estratégia de migração da AWS, consulte o [guia de implementação do programa](#).

ERP

Consulte [planejamento de recursos corporativos](#).

análise exploratória de dados (EDA)

O processo de analisar um conjunto de dados para entender suas principais características. Você coleta ou agrega dados e, em seguida, realiza investigações iniciais para encontrar padrões,

detectar anomalias e verificar suposições. O EDA é realizado por meio do cálculo de estatísticas resumidas e da criação de visualizações de dados.

F

tabela de fatos

A tabela central em um [esquema em estrela](#). Ele armazena dados quantitativos sobre operações comerciais. Normalmente, uma tabela de fatos contém dois tipos de colunas: aquelas que contêm medidas e aquelas que contêm uma chave externa para uma tabela de dimensões.

falham rapidamente

Uma filosofia que usa testes frequentes e incrementais para reduzir o ciclo de vida do desenvolvimento. É uma parte essencial de uma abordagem ágil.

limite de isolamento de falhas

No Nuvem AWS, um limite, como uma zona de disponibilidade, Região da AWS um plano de controle ou um plano de dados, que limita o efeito de uma falha e ajuda a melhorar a resiliência das cargas de trabalho. Para obter mais informações, consulte [Limites de isolamento de AWS falhas](#).

ramificação de recursos

Veja a [filial](#).

recursos

Os dados de entrada usados para fazer uma previsão. Por exemplo, em um contexto de manufatura, os recursos podem ser imagens capturadas periodicamente na linha de fabricação.

importância do recurso

O quanto um recurso é importante para as previsões de um modelo. Isso geralmente é expresso como uma pontuação numérica que pode ser calculada por meio de várias técnicas, como Shapley Additive Explanations (SHAP) e gradientes integrados. Para obter mais informações, consulte [Interpretabilidade do modelo de aprendizado de máquina com:AWS](#).

transformação de recursos

O processo de otimizar dados para o processo de ML, incluindo enriquecer dados com fontes adicionais, escalar valores ou extrair vários conjuntos de informações de um único

campo de dados. Isso permite que o modelo de ML se beneficie dos dados. Por exemplo, se a data “2021-05-27 00:15:37” for dividida em “2021”, “maio”, “quinta” e “15”, isso poderá ajudar o algoritmo de aprendizado a aprender padrões diferenciados associados a diferentes componentes de dados.

FGAC

Veja o [controle de acesso refinado](#).

Controle de acesso refinado (FGAC)

O uso de várias condições para permitir ou negar uma solicitação de acesso.

migração flash-cut

Um método de migração de banco de dados que usa replicação contínua de dados por meio da [captura de dados alterados](#) para migrar dados no menor tempo possível, em vez de usar uma abordagem em fases. O objetivo é reduzir ao mínimo o tempo de inatividade.

G

bloqueio geográfico

Veja as [restrições geográficas](#).

restrições geográficas (bloqueio geográfico)

Na Amazon CloudFront, uma opção para impedir que usuários em países específicos acessem distribuições de conteúdo. É possível usar uma lista de permissões ou uma lista de bloqueios para especificar países aprovados e banidos. Para obter mais informações, consulte [Restringir a distribuição geográfica do seu conteúdo](#) na CloudFront documentação.

Fluxo de trabalho do GitFlow

Uma abordagem na qual ambientes inferiores e superiores usam ramificações diferentes em um repositório de código-fonte. O fluxo de trabalho do Gitflow é considerado legado, e o fluxo de [trabalho baseado em troncos](#) é a abordagem moderna e preferida.

estratégia greenfield

A ausência de infraestrutura existente em um novo ambiente. Ao adotar uma estratégia greenfield para uma arquitetura de sistema, é possível selecionar todas as novas tecnologias sem a

restrição da compatibilidade com a infraestrutura existente, também conhecida como [brownfield](#). Se estiver expandindo a infraestrutura existente, poderá combinar as estratégias brownfield e greenfield.

barreira de proteção

Uma regra de alto nível que ajuda a gerenciar recursos, políticas e conformidade em todas as unidades organizacionais (UOs). Barreiras de proteção preventivas impõem políticas para garantir o alinhamento a padrões de conformidade. Elas são implementadas usando políticas de controle de serviço e limites de permissões do IAM. Barreiras de proteção detectivas detectam violações de políticas e problemas de conformidade e geram alertas para remediação. Eles são implementados usando AWS Config, AWS Security Hub, Amazon GuardDuty AWS Trusted Advisor, Amazon Inspector e verificações personalizadas AWS Lambda .

H

HA

Veja a [alta disponibilidade](#).

migração heterogênea de bancos de dados

Migrar seu banco de dados de origem para um banco de dados de destino que usa um mecanismo de banco de dados diferente (por exemplo, Oracle para Amazon Aurora). A migração heterogênea geralmente faz parte de um esforço de redefinição da arquitetura, e converter o esquema pode ser uma tarefa complexa. [O AWS fornece o AWS SCT](#) para ajudar nas conversões de esquemas.

alta disponibilidade (HA)

A capacidade de uma workload operar continuamente, sem intervenção, em caso de desafios ou desastres. Os sistemas AH são projetados para realizar o failover automático, oferecer consistentemente desempenho de alta qualidade e lidar com diferentes cargas e falhas com impacto mínimo no desempenho.

modernização de historiador

Uma abordagem usada para modernizar e atualizar os sistemas de tecnologia operacional (OT) para melhor atender às necessidades do setor de manufatura. Um historiador é um tipo de banco de dados usado para coletar e armazenar dados de várias fontes em uma fábrica.

migração homogênea de bancos de dados

Migrar seu banco de dados de origem para um banco de dados de destino que compartilha o mesmo mecanismo de banco de dados (por exemplo, Microsoft SQL Server para Amazon RDS para SQL Server). A migração homogênea geralmente faz parte de um esforço de redefinição da hospedagem ou da plataforma. É possível usar utilitários de banco de dados nativos para migrar o esquema.

dados quentes

Dados acessados com frequência, como dados em tempo real ou dados translacionais recentes. Esses dados normalmente exigem uma camada ou classe de armazenamento de alto desempenho para fornecer respostas rápidas às consultas.

hotfix

Uma correção urgente para um problema crítico em um ambiente de produção. Devido à sua urgência, um hotfix geralmente é feito fora do fluxo de trabalho típico de uma DevOps versão.

período de hipercuidados

Imediatamente após a substituição, o período em que uma equipe de migração gerencia e monitora as aplicações migradas na nuvem para resolver quaisquer problemas. Normalmente, a duração desse período é de 1 a 4 dias. No final do período de hipercuidados, a equipe de migração normalmente transfere a responsabilidade pelas aplicações para a equipe de operações de nuvem.

I

IaC

Veja a [infraestrutura como código](#).

Política baseada em identidade

Uma política anexada a um ou mais diretores do IAM que define suas permissões no Nuvem AWS ambiente.

aplicação ociosa

Uma aplicação que tem um uso médio de CPU e memória entre 5 e 20% em um período de 90 dias. Em um projeto de migração, é comum retirar essas aplicações ou retê-las on-premises.

IloT

Veja a [Internet das Coisas industrial](#).

infraestrutura imutável

Um modelo que implanta uma nova infraestrutura para cargas de trabalho de produção em vez de atualizar, corrigir ou modificar a infraestrutura existente. [Infraestruturas imutáveis são inerentemente mais consistentes, confiáveis e previsíveis do que infraestruturas mutáveis](#). Para obter mais informações, consulte as melhores práticas de [implantação usando infraestrutura imutável](#) no Well-Architected AWS Framework.

VPC de entrada (admissão)

Em uma arquitetura de AWS várias contas, uma VPC que aceita, inspeciona e roteia conexões de rede de fora de um aplicativo. A [Arquitetura de referência de segurança da AWS](#) recomenda configurar sua conta de rede com VPCs de entrada, saída e inspeção para proteger a interface bidirecional entre a aplicação e a Internet em geral.

migração incremental

Uma estratégia de substituição na qual você migra a aplicação em pequenas partes, em vez de realizar uma única substituição completa. Por exemplo, é possível mover inicialmente apenas alguns microsserviços ou usuários para o novo sistema. Depois de verificar se tudo está funcionando corretamente, mova os microsserviços ou usuários adicionais de forma incremental até poder descomissionar seu sistema herdado. Essa estratégia reduz os riscos associados a migrações de grande porte.

Indústria 4.0

Um termo que foi introduzido por [Klaus Schwab](#) em 2016 para se referir à modernização dos processos de fabricação por meio de avanços em conectividade, dados em tempo real, automação, análise e IA/ML.

infraestrutura

Todos os recursos e ativos contidos no ambiente de uma aplicação.

Infraestrutura como código (IaC)

O processo de provisionamento e gerenciamento da infraestrutura de uma aplicação por meio de um conjunto de arquivos de configuração. A IaC foi projetada para ajudar você a centralizar

o gerenciamento da infraestrutura, padronizar recursos e escalar rapidamente para que novos ambientes sejam reproduzíveis, confiáveis e consistentes.

Internet das Coisas Industrial (IIoT)

O uso de sensores e dispositivos conectados à Internet nos setores industriais, como manufatura, energia, automotivo, saúde, ciências biológicas e agricultura. Para obter mais informações, consulte [Construir uma estratégia de transformação digital para a Internet das Coisas Industrial \(IIoT\)](#).

VPC de inspeção

Em uma arquitetura de AWS várias contas, uma VPC centralizada que gerencia as inspeções do tráfego de rede entre VPCs (na mesma ou em diferentes Regiões da AWS), a Internet e as redes locais. A [Arquitetura de referência de segurança da AWS](#) recomenda configurar sua conta de rede com VPCs de entrada, saída e inspeção para proteger a interface bidirecional entre a aplicação e a Internet em geral.

Internet das Coisas (IoT)

A rede de objetos físicos conectados com sensores ou processadores incorporados que se comunicam com outros dispositivos e sistemas pela Internet ou por uma rede de comunicação local. Para obter mais informações, consulte [O que é IoT?](#)

interpretabilidade

Uma característica de um modelo de machine learning que descreve o grau em que um ser humano pode entender como as previsões do modelo dependem de suas entradas. Para obter mais informações, consulte [Interpretabilidade do modelo de machine learning com a AWS](#).

IoT

Consulte [Internet das Coisas](#).

Biblioteca de informações de TI (ITIL)

Um conjunto de práticas recomendadas para fornecer serviços de TI e alinhar esses serviços a requisitos de negócios. A ITIL fornece a base para o ITSM.

Gerenciamento de serviços de TI (ITSM)

Atividades associadas a design, implementação, gerenciamento e suporte de serviços de TI para uma organização. Para obter informações sobre a integração de operações em nuvem com ferramentas de ITSM, consulte o [guia de integração de operações](#).

ITIL

Consulte [a biblioteca de informações](#) de TI.

ITSM

Veja o [gerenciamento de serviços de TI](#).

L

controle de acesso baseado em etiqueta (LBAC)

Uma implementação do controle de acesso obrigatório (MAC) em que os usuários e os dados em si recebem explicitamente um valor de etiqueta de segurança. A interseção entre a etiqueta de segurança do usuário e a etiqueta de segurança dos dados determina quais linhas e colunas podem ser vistas pelo usuário.

zona de pouso

Uma landing zone é um AWS ambiente bem arquitetado, com várias contas, escalável e seguro. Um ponto a partir do qual suas organizações podem iniciar e implantar rapidamente workloads e aplicações com confiança em seu ambiente de segurança e infraestrutura. Para obter mais informações sobre zonas de pouso, consulte [Configurar um ambiente da AWS com várias contas seguro e escalável](#).

migração de grande porte

Uma migração de 300 servidores ou mais.

LBAC

Veja controle de [acesso baseado em etiquetas](#).

privilégio mínimo

A prática recomendada de segurança de conceder as permissões mínimas necessárias para executar uma tarefa. Para obter mais informações, consulte [Aplicar permissões de privilégios mínimos](#) na documentação do IAM.

mover sem alterações (lift-and-shift)

Veja [7 Rs](#).

sistema little-endian

Um sistema que armazena o byte menos significativo antes. Veja também [endianness](#).

ambientes inferiores

Veja o [ambiente](#).

M

machine learning (ML)

Um tipo de inteligência artificial que usa algoritmos e técnicas para reconhecimento e aprendizado de padrões. O ML analisa e aprende com dados gravados, por exemplo, dados da Internet das Coisas (IoT), para gerar um modelo estatístico baseado em padrões. Para obter mais informações, consulte [Machine learning](#).

ramificação principal

Veja a [filial](#).

malware

Software projetado para comprometer a segurança ou a privacidade do computador. O malware pode interromper os sistemas do computador, vazar informações confidenciais ou obter acesso não autorizado. Exemplos de malware incluem vírus, worms, ransomware, cavalos de Tróia, spyware e keyloggers.

serviços gerenciados

Serviços da AWS para o qual AWS opera a camada de infraestrutura, o sistema operacional e as plataformas, e você acessa os endpoints para armazenar e recuperar dados. O Amazon Simple Storage Service (Amazon S3) e o Amazon DynamoDB são exemplos de serviços gerenciados. Eles também são conhecidos como serviços abstratos.

sistema de execução de manufatura (MES)

Um sistema de software para rastrear, monitorar, documentar e controlar processos de produção que convertem matérias-primas em produtos acabados no chão de fábrica.

MAP

Consulte [Migration Acceleration Program](#).

mecanismo

Um processo completo no qual você cria uma ferramenta, impulsiona a adoção da ferramenta e, em seguida, inspeciona os resultados para fazer ajustes. Um mecanismo é um ciclo que se reforça e se aprimora à medida que opera. Para obter mais informações, consulte [Construindo mecanismos](#) no AWS Well-Architected Framework.

conta-membro

Todos, Contas da AWS exceto a conta de gerenciamento, que fazem parte de uma organização em AWS Organizations. Uma conta só pode ser membro de uma organização de cada vez.

MES

Veja o [sistema de execução de manufatura](#).

Transporte de telemetria de enfileiramento de mensagens (MQTT)

[Um protocolo de comunicação leve machine-to-machine \(M2M\), baseado no padrão de publicação/assinatura, para dispositivos de IoT com recursos limitados.](#)

microsserviço

Um serviço pequeno e independente que se comunica por meio de APIs bem definidas e normalmente pertence a equipes pequenas e autônomas. Por exemplo, um sistema de seguradora pode incluir microsserviços que mapeiam as capacidades comerciais, como vendas ou marketing, ou subdomínios, como compras, reclamações ou análises. Os benefícios dos microsserviços incluem agilidade, escalabilidade flexível, fácil implantação, código reutilizável e resiliência. Para obter mais informações, consulte [Integração de microsserviços usando serviços sem AWS servidor](#).

arquitetura de microsserviços

Uma abordagem à criação de aplicações com componentes independentes que executam cada processo de aplicação como um microsserviço. Esses microsserviços se comunicam por meio de uma interface bem definida usando APIs leves. Cada microsserviço nessa arquitetura pode ser atualizado, implantado e escalado para atender à demanda por funções específicas de uma aplicação. Para obter mais informações, consulte [Implementação de microsserviços em AWS](#)

Programa de Aceleração da Migração (MAP)

Um AWS programa que fornece suporte de consultoria, treinamento e serviços para ajudar as organizações a criar uma base operacional sólida para migrar para a nuvem e ajudar a

compensar o custo inicial das migrações. O MAP inclui uma metodologia de migração para executar migrações legadas de forma metódica e um conjunto de ferramentas para automatizar e acelerar cenários comuns de migração.

migração em escala

O processo de mover a maior parte do portfólio de aplicações para a nuvem em ondas, com mais aplicações sendo movidas em um ritmo mais rápido a cada onda. Essa fase usa as práticas recomendadas e lições aprendidas nas fases anteriores para implementar uma fábrica de migração de equipes, ferramentas e processos para agilizar a migração de workloads por meio de automação e entrega ágeis. Esta é a terceira fase da [estratégia de migração para a AWS](#).

fábrica de migração

Equipes multifuncionais que simplificam a migração de workloads por meio de abordagens automatizadas e ágeis. As equipes da fábrica de migração geralmente incluem operações, analistas e proprietários de negócios, engenheiros de migração, desenvolvedores e DevOps profissionais que trabalham em sprints. Entre 20 e 50% de um portfólio de aplicações corporativas consiste em padrões repetidos que podem ser otimizados por meio de uma abordagem de fábrica. Para obter mais informações, consulte [discussão sobre fábricas de migração](#) e o [guia do Cloud Migration Factory](#) neste conjunto de conteúdo.

metadados de migração

As informações sobre a aplicação e o servidor necessárias para concluir a migração. Cada padrão de migração exige um conjunto de metadados de migração diferente. Exemplos de metadados de migração incluem a sub-rede, o grupo de segurança e AWS a conta de destino.

padrão de migração

Uma tarefa de migração repetível que detalha a estratégia de migração, o destino da migração e a aplicação ou o serviço de migração usado. Exemplo: rehoste a migração para o Amazon EC2 AWS com o Application Migration Service.

Avaliação de Portfólio para Migração (MPA)

Uma ferramenta on-line que fornece informações para validar o caso de negócios para migrar para a Nuvem AWS. O MPA fornece avaliação detalhada do portfólio (dimensionamento correto do servidor, preços, comparações de TCO, análise de custos de migração), bem como planejamento de migração (análise e coleta de dados de aplicações, agrupamento de aplicações, priorização de migração e planejamento de ondas). A [ferramenta MPA](#) (requer login) está disponível gratuitamente para todos os AWS consultores e consultores parceiros da APN.

Avaliação de Preparação para Migração (MRA)

O processo de obter insights sobre o status de prontidão de uma organização para a nuvem, identificar pontos fortes e fracos e criar um plano de ação para fechar as lacunas identificadas, usando o CAF. AWS Para mais informações, consulte o [guia de preparação para migração](#). A MRA é a primeira fase da [estratégia de migração para a AWS](#).

estratégia de migração

A abordagem usada para migrar uma carga de trabalho para o. Nuvem AWS Para obter mais informações, consulte a entrada de [7 Rs](#) neste glossário e consulte [Mobilize sua organização para acelerar migrações em grande escala](#).

ML

Veja o [aprendizado de máquina](#).

modernização

Transformar uma aplicação desatualizada (herdada ou monolítica) e sua infraestrutura em um sistema ágil, elástico e altamente disponível na nuvem para reduzir custos, ganhar eficiência e aproveitar as inovações. Para obter mais informações, consulte [Estratégia para modernizar aplicativos no Nuvem AWS](#).

avaliação de preparação para modernização

Uma avaliação que ajuda a determinar a preparação para modernização das aplicações de uma organização. Ela identifica benefícios, riscos e dependências e determina o quão bem a organização pode acomodar o estado futuro dessas aplicações. O resultado da avaliação é um esquema da arquitetura de destino, um roteiro que detalha as fases de desenvolvimento e os marcos do processo de modernização e um plano de ação para abordar as lacunas identificadas. Para obter mais informações, consulte [Avaliação da prontidão para modernização de aplicativos no. Nuvem AWS](#)

aplicações monolíticas (monólitos)

Aplicações que são executadas como um único serviço com processos fortemente acoplados. As aplicações monolíticas apresentam várias desvantagens. Se um recurso da aplicação apresentar um aumento na demanda, toda a arquitetura deverá ser escalada. Adicionar ou melhorar os recursos de uma aplicação monolítica também se torna mais complexo quando a base de código cresce. Para resolver esses problemas, é possível criar uma arquitetura de microsserviços. Para obter mais informações, consulte [Decompor monólitos em microsserviços](#).

MAPA

Consulte [Avaliação do portfólio de migração](#).

MQTT

Consulte Transporte de [telemetria de enfileiramento de](#) mensagens.

classificação multiclasse

Um processo que ajuda a gerar previsões para várias classes (prevendo um ou mais de dois resultados). Por exemplo, um modelo de ML pode perguntar “Este produto é um livro, um carro ou um telefone?” ou “Qual categoria de produtos é mais interessante para este cliente?”

infraestrutura mutável

Um modelo que atualiza e modifica a infraestrutura existente para cargas de trabalho de produção. Para melhorar a consistência, confiabilidade e previsibilidade, o AWS Well-Architected Framework recomenda o uso de infraestrutura [imutável](#) como uma prática recomendada.

O

OAC

Veja o [controle de acesso de origem](#).

CARVALHO

Veja a [identidade de acesso de origem](#).

OCM

Veja o [gerenciamento de mudanças organizacionais](#).

migração offline

Um método de migração no qual a workload de origem é desativada durante o processo de migração. Esse método envolve tempo de inatividade prolongado e geralmente é usado para workloads pequenas e não críticas.

OI

Veja a [integração de operações](#).

OLA

Veja o [contrato em nível operacional](#).

migração online

Um método de migração no qual a workload de origem é copiada para o sistema de destino sem ser colocada offline. As aplicações conectadas à workload podem continuar funcionando durante a migração. Esse método envolve um tempo de inatividade nulo ou mínimo e normalmente é usado para workloads essenciais para a produção.

OPC-UA

Consulte [Comunicação de processo aberto — Arquitetura unificada](#).

Comunicação de processo aberto — Arquitetura unificada (OPC-UA)

Um protocolo de comunicação machine-to-machine (M2M) para automação industrial. O OPC-UA fornece um padrão de interoperabilidade com esquemas de criptografia, autenticação e autorização de dados.

acordo de nível operacional (OLA)

Um acordo que esclarece o que os grupos funcionais de TI prometem oferecer uns aos outros para apoiar um acordo de serviço (SLA).

análise de prontidão operacional (ORR)

Uma lista de verificação de perguntas e melhores práticas associadas que ajudam você a entender, avaliar, prevenir ou reduzir o escopo de incidentes e possíveis falhas. Para obter mais informações, consulte [Operational Readiness Reviews \(ORR\)](#) no Well-Architected AWS Framework.

tecnologia operacional (OT)

Sistemas de hardware e software que funcionam com o ambiente físico para controlar operações, equipamentos e infraestrutura industriais. Na manufatura, a integração dos sistemas OT e de tecnologia da informação (TI) é o foco principal das transformações [da Indústria 4.0](#).

integração de operações (OI)

O processo de modernização das operações na nuvem, que envolve planejamento de preparação, automação e integração. Para obter mais informações, consulte o [guia de integração de operações](#).

trilha organizacional

Uma trilha criada por ela AWS CloudTrail registra todos os eventos de todos Contas da AWS em uma organização em AWS Organizations. Essa trilha é criada em cada Conta da AWS que faz parte da organização e monitora a atividade em cada conta. Para obter mais informações, consulte [Criação de uma trilha para uma organização](#) na CloudTrail documentação.

gerenciamento de alterações organizacionais (OCM)

Uma estrutura para gerenciar grandes transformações de negócios disruptivas de uma perspectiva de pessoas, cultura e liderança. O OCM ajuda as organizações a se prepararem e fazerem a transição para novos sistemas e estratégias, acelerando a adoção de alterações, abordando questões de transição e promovendo mudanças culturais e organizacionais. Na estratégia de AWS migração, essa estrutura é chamada de aceleração de pessoas, devido à velocidade de mudança exigida nos projetos de adoção da nuvem. Para obter mais informações, consulte o [guia do OCM](#).

controle de acesso de origem (OAC)

Em CloudFront, uma opção aprimorada para restringir o acesso para proteger seu conteúdo do Amazon Simple Storage Service (Amazon S3). O OAC oferece suporte a todos os buckets S3 Regiões da AWS, criptografia do lado do servidor com AWS KMS (SSE-KMS) e solicitações dinâmicas ao bucket S3. PUT DELETE

Identidade do acesso de origem (OAI)

Em CloudFront, uma opção para restringir o acesso para proteger seu conteúdo do Amazon S3. Quando você usa o OAI, CloudFront cria um principal com o qual o Amazon S3 pode se autenticar. Os diretores autenticados podem acessar o conteúdo em um bucket do S3 somente por meio de uma distribuição específica. CloudFront Veja também [OAC](#), que fornece um controle de acesso mais granular e aprimorado.

OU

Veja a [análise de prontidão operacional](#).

NÃO

Veja a [tecnologia operacional](#).

VPC de saída (egresso)

Em uma arquitetura de AWS várias contas, uma VPC que gerencia conexões de rede que são iniciadas de dentro de um aplicativo. A [Arquitetura de referência de segurança da AWS](#)

recomenda configurar sua conta de rede com VPCs de entrada, saída e inspeção para proteger a interface bidirecional entre a aplicação e a Internet em geral.

P

limite de permissões

Uma política de gerenciamento do IAM anexada a entidades principais do IAM para definir as permissões máximas que o usuário ou perfil podem ter. Para obter mais informações, consulte [Limites de permissões](#) na documentação do IAM.

Informações de identificação pessoal (PII)

Informações que, quando visualizadas diretamente ou combinadas com outros dados relacionados, podem ser usadas para inferir razoavelmente a identidade de um indivíduo. Exemplos de PII incluem nomes, endereços e informações de contato.

PII

Veja [informações de identificação pessoal](#).

manual

Um conjunto de etapas predefinidas que capturam o trabalho associado às migrações, como a entrega das principais funções operacionais na nuvem. Um manual pode assumir a forma de scripts, runbooks automatizados ou um resumo dos processos ou etapas necessários para operar seu ambiente modernizado.

PLC

Consulte [controlador lógico programável](#).

AMEIXA

Veja o gerenciamento [do ciclo de vida do produto](#).

política

Um objeto que pode definir permissões (consulte a [política baseada em identidade](#)), especificar as condições de acesso (consulte a [política baseada em recursos](#)) ou definir as permissões máximas para todas as contas em uma organização em AWS Organizations (consulte a política de controle de [serviços](#)).

persistência poliglota

Escolher de forma independente a tecnologia de armazenamento de dados de um microserviço com base em padrões de acesso a dados e outros requisitos. Se seus microserviços tiverem a mesma tecnologia de armazenamento de dados, eles poderão enfrentar desafios de implementação ou apresentar baixa performance. Os microserviços serão implementados com mais facilidade e alcançarão performance e escalabilidade melhores se usarem o armazenamento de dados mais bem adaptado às suas necessidades. Para obter mais informações, consulte [Habilitar a persistência de dados em microserviços](#).

avaliação do portfólio

Um processo de descobrir, analisar e priorizar o portfólio de aplicações para planejar a migração. Para obter mais informações, consulte [Avaliar a preparação para a migração](#).

predicado

Uma condição de consulta que retorna `true` ou `false`, normalmente localizada em uma `WHERE` cláusula.

pressão de predicados

Uma técnica de otimização de consulta de banco de dados que filtra os dados na consulta antes da transferência. Isso reduz a quantidade de dados que devem ser recuperados e processados do banco de dados relacional e melhora o desempenho das consultas.

controle preventivo

Um controle de segurança projetado para evitar que um evento ocorra. Esses controles são a primeira linha de defesa para ajudar a evitar acesso não autorizado ou alterações indesejadas em sua rede. Para obter mais informações, consulte [Controles preventivos](#) em Como implementar controles de segurança na AWS.

principal (entidade principal)

Uma entidade AWS que pode realizar ações e acessar recursos. Essa entidade geralmente é um usuário raiz para um Conta da AWS, uma função do IAM ou um usuário. Para obter mais informações, consulte Entidade principal em [Termos e conceitos de perfis](#) na documentação do IAM.

Privacidade por design

Uma abordagem em engenharia de sistemas que leva em consideração a privacidade em todo o processo de engenharia.

zonas hospedadas privadas

Um contêiner que armazena informações sobre como você quer que o Amazon Route 53 responda a consultas ao DNS para um domínio e seus subdomínios dentro de uma ou mais VPCs. Para obter mais informações, consulte [Como trabalhar com zonas hospedadas privadas](#) na documentação do Route 53.

controle proativo

Um [controle de segurança](#) projetado para impedir a implantação de recursos não compatíveis. Esses controles examinam os recursos antes de serem provisionados. Se o recurso não estiver em conformidade com o controle, ele não será provisionado. Para obter mais informações, consulte o [guia de referência de controles](#) na AWS Control Tower documentação e consulte [Controles proativos](#) em Implementação de controles de segurança em AWS.

gerenciamento do ciclo de vida do produto (PLM)

O gerenciamento de dados e processos de um produto em todo o seu ciclo de vida, desde o design, desenvolvimento e lançamento, passando pelo crescimento e maturidade, até o declínio e a remoção.

ambiente de produção

Veja o [ambiente](#).

controlador lógico programável (PLC)

Na fabricação, um computador altamente confiável e adaptável que monitora as máquinas e automatiza os processos de fabricação.

pseudonimização

O processo de substituir identificadores pessoais em um conjunto de dados por valores de espaço reservado. A pseudonimização pode ajudar a proteger a privacidade pessoal. Os dados pseudonimizados ainda são considerados dados pessoais.

publicar/assinar (pub/sub)

Um padrão que permite comunicações assíncronas entre microsserviços para melhorar a escalabilidade e a capacidade de resposta. Por exemplo, em um [MES](#) baseado em microsserviços, um microsserviço pode publicar mensagens de eventos em um canal no qual outros microsserviços possam se inscrever. O sistema pode adicionar novos microsserviços sem alterar o serviço de publicação.

Q

plano de consulta

Uma série de etapas, como instruções, usadas para acessar os dados em um sistema de banco de dados relacional SQL.

regressão de planos de consultas

Quando um otimizador de serviço de banco de dados escolhe um plano menos adequado do que escolhia antes de uma determinada alteração no ambiente de banco de dados ocorrer. Isso pode ser causado por alterações em estatísticas, restrições, configurações do ambiente, associações de parâmetros de consulta e atualizações do mecanismo de banco de dados.

R

Matriz RACI

Veja [responsável, responsável, consultado, informado \(RACI\)](#).

ransomware

Um software mal-intencionado desenvolvido para bloquear o acesso a um sistema ou dados de computador até que um pagamento seja feito.

Matriz RASCI

Veja [responsável, responsável, consultado, informado \(RACI\)](#).

RCAC

Veja o [controle de acesso por linha e coluna](#).

réplica de leitura

Uma cópia de um banco de dados usada somente para leitura. É possível encaminhar consultas para a réplica de leitura e reduzir a carga no banco de dados principal.

rearquiteta

Veja [7 Rs](#).

objetivo de ponto de recuperação (RPO).

O máximo período de tempo aceitável desde o último ponto de recuperação de dados. Isso determina o que é considerado uma perda aceitável de dados entre o último ponto de recuperação e a interrupção do serviço.

objetivo de tempo de recuperação (RTO)

O máximo atraso aceitável entre a interrupção e a restauração do serviço.

refatorar

Veja [7 Rs](#).

Região

Uma coleção de AWS recursos em uma área geográfica. Cada um Região da AWS é isolado e independente dos outros para fornecer tolerância a falhas, estabilidade e resiliência. Para obter mais informações, consulte [Especificar o que Regiões da AWS sua conta pode usar](#).

regressão

Uma técnica de ML que prevê um valor numérico. Por exemplo, para resolver o problema de “Por qual preço esta casa será vendida?” um modelo de ML pode usar um modelo de regressão linear para prever o preço de venda de uma casa com base em fatos conhecidos sobre a casa (por exemplo, a metragem quadrada).

redefinir a hospedagem

Veja [7 Rs](#).

versão

Em um processo de implantação, o ato de promover mudanças em um ambiente de produção.

realocar

Veja [7 Rs](#).

redefinir a plataforma

Veja [7 Rs](#).

recomprar

Veja [7 Rs](#).

resiliência

A capacidade de um aplicativo de resistir ou se recuperar de interrupções. [Alta disponibilidade e recuperação de desastres](#) são considerações comuns ao planejar a resiliência no. Nuvem AWS Para obter mais informações, consulte [Nuvem AWS Resiliência](#).

política baseada em recurso

Uma política associada a um recurso, como um bucket do Amazon S3, um endpoint ou uma chave de criptografia. Esse tipo de política especifica quais entidades principais têm acesso permitido, ações válidas e quaisquer outras condições que devem ser atendidas.

matriz responsável, accountable, consultada, informada (RACI)

Uma matriz que define as funções e responsabilidades de todas as partes envolvidas nas atividades de migração e nas operações de nuvem. O nome da matriz é derivado dos tipos de responsabilidade definidos na matriz: responsável (R), responsabilizável (A), consultado (C) e informado (I). O tipo de suporte (S) é opcional. Se você incluir suporte, a matriz será chamada de matriz RASCI e, se excluir, será chamada de matriz RACI.

controle responsivo

Um controle de segurança desenvolvido para conduzir a remediação de eventos adversos ou desvios em relação à linha de base de segurança. Para obter mais informações, consulte [Controles responsivos](#) em Como implementar controles de segurança na AWS.

reter

Veja [7 Rs](#).

aposentar-se

Veja [7 Rs](#).

rotação

O processo de atualizar periodicamente um [segredo](#) para dificultar o acesso das credenciais por um invasor.

controle de acesso por linha e coluna (RCAC)

O uso de expressões SQL básicas e flexíveis que tenham regras de acesso definidas. O RCAC consiste em permissões de linha e máscaras de coluna.

RPO

Veja o [objetivo do ponto de recuperação](#).

RTO

Veja o [objetivo do tempo de recuperação](#).

runbook

Um conjunto de procedimentos manuais ou automatizados necessários para realizar uma tarefa específica. Eles são normalmente criados para agilizar operações ou procedimentos repetitivos com altas taxas de erro.

S

SAML 2.0

Um padrão aberto que muitos provedores de identidade (IdPs) usam. Esse recurso permite o login único federado (SSO), para que os usuários possam fazer login AWS Management Console ou chamar as operações da AWS API sem que você precise criar um usuário no IAM para todos em sua organização. Para obter mais informações sobre a federação baseada em SAML 2.0, consulte [Sobre a federação baseada em SAML 2.0](#) na documentação do IAM.

SCADA

Veja [controle de supervisão e aquisição de dados](#).

SCP

Veja a [política de controle de serviços](#).

secret

Em AWS Secrets Manager, informações confidenciais ou restritas, como uma senha ou credenciais de usuário, que você armazena de forma criptografada. Ele consiste no valor secreto e em seus metadados. O valor secreto pode ser binário, uma única string ou várias strings. Para obter mais informações, consulte [O que há em um segredo do Secrets Manager?](#) na documentação do Secrets Manager.

controle de segurança

Uma barreira de proteção técnica ou administrativa que impede, detecta ou reduz a capacidade de uma ameaça explorar uma vulnerabilidade de segurança. [Existem quatro tipos principais de controles de segurança: preventivos, detectivos, responsivos e proativos.](#)

fortalecimento da segurança

O processo de reduzir a superfície de ataque para torná-la mais resistente a ataques. Isso pode incluir ações como remover recursos que não são mais necessários, implementar a prática recomendada de segurança de conceder privilégios mínimos ou desativar recursos desnecessários em arquivos de configuração.

sistema de gerenciamento de eventos e informações de segurança (SIEM)

Ferramentas e serviços que combinam sistemas de gerenciamento de informações de segurança (SIM) e gerenciamento de eventos de segurança (SEM). Um sistema SIEM coleta, monitora e analisa dados de servidores, redes, dispositivos e outras fontes para detectar ameaças e violações de segurança e gerar alertas.

automação de resposta de segurança

Uma ação predefinida e programada projetada para responder ou remediar automaticamente um evento de segurança. Essas automações servem como controles de segurança [responsivos](#) ou [detectivos](#) que ajudam você a implementar as melhores práticas AWS de segurança. Exemplos de ações de resposta automatizada incluem a modificação de um grupo de segurança da VPC, a correção de uma instância do Amazon EC2 ou a rotação de credenciais.

Criptografia do lado do servidor

Criptografia dos dados em seu destino, por AWS service (Serviço da AWS) quem os recebe.

política de controle de serviços (SCP)

Uma política que fornece controle centralizado sobre as permissões de todas as contas em uma organização no AWS Organizations. As SCPs definem barreiras de proteção ou estabelecem limites para as ações que um administrador pode delegar a usuários ou perfis. É possível usar SCPs como listas de permissão ou de negação para especificar quais serviços ou ações são permitidos ou proibidos. Para obter mais informações, consulte [Políticas de controle de serviço](#) na AWS Organizations documentação.

service endpoint (endpoint de serviço)

O URL do ponto de entrada para um AWS service (Serviço da AWS). Você pode usar o endpoint para se conectar programaticamente ao serviço de destino. Para obter mais informações, consulte [Endpoints do AWS service \(Serviço da AWS\)](#) na Referência geral da AWS.

acordo de serviço (SLA)

Um acordo que esclarece o que uma equipe de TI promete fornecer aos clientes, como tempo de atividade e performance do serviço.

indicador de nível de serviço (SLI)

Uma medida de um aspecto de desempenho de um serviço, como taxa de erro, disponibilidade ou taxa de transferência.

objetivo de nível de serviço (SLO)

Uma métrica alvo que representa a integridade de um serviço, conforme medida por um indicador de [nível de serviço](#).

modelo de responsabilidade compartilhada

Um modelo que descreve a responsabilidade com a qual você compartilha AWS pela segurança e conformidade na nuvem. AWS é responsável pela segurança da nuvem, enquanto você é responsável pela segurança na nuvem. Para obter mais informações, consulte o [Modelo de responsabilidade compartilhada](#).

SIEM

Veja [informações de segurança e sistema de gerenciamento de eventos](#).

ponto único de falha (SPOF)

Uma falha em um único componente crítico de um aplicativo que pode interromper o sistema.

SLA

Veja o contrato [de nível de serviço](#).

ESGUIO

Veja o indicador [de nível de serviço](#).

SLO

Veja o objetivo do [nível de serviço](#).

split-and-seed modelo

Um padrão para escalar e acelerar projetos de modernização. À medida que novos recursos e lançamentos de produtos são definidos, a equipe principal se divide para criar novas equipes

de produtos. Isso ajuda a escalar os recursos e os serviços da sua organização, melhora a produtividade do desenvolvedor e possibilita inovações rápidas. Para obter mais informações, consulte [Abordagem em fases para modernizar aplicativos no](#). Nuvem AWS

CUSPE

Veja [um único ponto de falha](#).

esquema de estrelas

Uma estrutura organizacional de banco de dados que usa uma grande tabela de fatos para armazenar dados transacionais ou medidos e usa uma ou mais tabelas dimensionais menores para armazenar atributos de dados. Essa estrutura foi projetada para uso em um [data warehouse](#) ou para fins de inteligência comercial.

padrão strangler fig

Uma abordagem à modernização de sistemas monolíticos que consiste em reescrever e substituir incrementalmente a funcionalidade do sistema até que o sistema herdado possa ser desativado. Esse padrão usa a analogia de uma videira que cresce e se torna uma árvore estabelecida e, eventualmente, supera e substitui sua hospedeira. O padrão foi [apresentado por Martin Fowler](#) como forma de gerenciar riscos ao reescrever sistemas monolíticos. Para ver um exemplo de como aplicar esse padrão, consulte [Modernizar incrementalmente os serviços Web herdados do Microsoft ASP.NET \(ASMX\) usando contêineres e o Amazon API Gateway](#).

sub-rede

Um intervalo de endereços IP na VPC. Uma sub-rede deve residir em uma única zona de disponibilidade.

controle de supervisão e aquisição de dados (SCADA)

Na manufatura, um sistema que usa hardware e software para monitorar ativos físicos e operações de produção.

symmetric encryption (criptografia simétrica)

Um algoritmo de criptografia que usa a mesma chave para criptografar e descriptografar dados.

testes sintéticos

Testar um sistema de forma que simule as interações do usuário para detectar possíveis problemas ou monitorar o desempenho. Você pode usar o [Amazon CloudWatch Synthetics](#) para criar esses testes.

T

tags

Pares de valores-chave que atuam como metadados para organizar seus recursos. AWS As tags podem ajudar você a gerenciar, identificar, organizar, pesquisar e filtrar recursos. Para obter mais informações, consulte [Marcar seus recursos do AWS](#).

variável-alvo

O valor que você está tentando prever no ML supervisionado. Ela também é conhecida como variável de resultado. Por exemplo, em uma configuração de fabricação, a variável-alvo pode ser um defeito do produto.

lista de tarefas

Uma ferramenta usada para monitorar o progresso por meio de um runbook. Uma lista de tarefas contém uma visão geral do runbook e uma lista de tarefas gerais a serem concluídas. Para cada tarefa geral, ela inclui o tempo estimado necessário, o proprietário e o progresso.

ambiente de teste

Veja o [ambiente](#).

treinamento

O processo de fornecer dados para que seu modelo de ML aprenda. Os dados de treinamento devem conter a resposta correta. O algoritmo de aprendizado descobre padrões nos dados de treinamento que mapeiam os atributos dos dados de entrada no destino (a resposta que você deseja prever). Ele gera um modelo de ML que captura esses padrões. Você pode usar o modelo de ML para obter previsões de novos dados cujo destino você não conhece.

gateway de trânsito

Um hub de trânsito de rede que pode ser usado para interconectar as VPCs e as redes on-premises. Para obter mais informações, consulte [O que é um gateway de trânsito](#) na AWS Transit Gateway documentação.

fluxo de trabalho baseado em troncos

Uma abordagem na qual os desenvolvedores criam e testam recursos localmente em uma ramificação de recursos e, em seguida, mesclam essas alterações na ramificação principal. A

ramificação principal é então criada para os ambientes de desenvolvimento, pré-produção e produção, sequencialmente.

Acesso confiável

Conceder permissões a um serviço que você especifica para realizar tarefas em sua organização AWS Organizations e em suas contas em seu nome. O serviço confiável cria um perfil vinculado ao serviço em cada conta, quando esse perfil é necessário, para realizar tarefas de gerenciamento para você. Para obter mais informações, consulte [Usando AWS Organizations com outros AWS serviços](#) na AWS Organizations documentação.

tuning (ajustar)

Alterar aspectos do processo de treinamento para melhorar a precisão do modelo de ML. Por exemplo, você pode treinar o modelo de ML gerando um conjunto de rótulos, adicionando rótulos e repetindo essas etapas várias vezes em configurações diferentes para otimizar o modelo.

equipe de duas pizzas

Uma pequena DevOps equipe que você pode alimentar com duas pizzas. Uma equipe de duas pizzas garante a melhor oportunidade possível de colaboração no desenvolvimento de software.

U

incerteza

Um conceito que se refere a informações imprecisas, incompletas ou desconhecidas que podem minar a confiabilidade dos modelos preditivos de ML. Há dois tipos de incertezas: a incerteza epistêmica é causada por dados limitados e incompletos, enquanto a incerteza aleatória é causada pelo ruído e pela aleatoriedade inerentes aos dados. Para obter mais informações, consulte o guia [Como quantificar a incerteza em sistemas de aprendizado profundo](#).

tarefas indiferenciadas

Também conhecido como trabalho pesado, trabalho necessário para criar e operar um aplicativo, mas que não fornece valor direto ao usuário final nem oferece vantagem competitiva. Exemplos de tarefas indiferenciadas incluem aquisição, manutenção e planejamento de capacidade.

ambientes superiores

Veja o [ambiente](#).

V

aspiração

Uma operação de manutenção de banco de dados que envolve limpeza após atualizações incrementais para recuperar armazenamento e melhorar a performance.

controle de versões

Processos e ferramentas que rastreiam mudanças, como alterações no código-fonte em um repositório.

emparelhamento de VPC

Uma conexão entre duas VPCs que permite rotear tráfego usando endereços IP privados. Para ter mais informações, consulte [O que é emparelhamento de VPC?](#) na documentação da Amazon VPC.

Vulnerabilidade

Uma falha de software ou hardware que compromete a segurança do sistema.

W

cache quente

Um cache de buffer que contém dados atuais e relevantes que são acessados com frequência. A instância do banco de dados pode ler do cache do buffer, o que é mais rápido do que ler da memória principal ou do disco.

dados mornos

Dados acessados raramente. Ao consultar esse tipo de dados, consultas moderadamente lentas geralmente são aceitáveis.

função de janela

Uma função SQL que executa um cálculo em um grupo de linhas que se relacionam de alguma forma com o registro atual. As funções de janela são úteis para processar tarefas, como calcular uma média móvel ou acessar o valor das linhas com base na posição relativa da linha atual.

workload

Uma coleção de códigos e recursos que geram valor empresarial, como uma aplicação voltada para o cliente ou um processo de back-end.

workstreams

Grupos funcionais em um projeto de migração que são responsáveis por um conjunto específico de tarefas. Cada workstream é independente, mas oferece suporte aos outros workstreams do projeto. Por exemplo, o workstream de portfólio é responsável por priorizar aplicações, planejar ondas e coletar metadados de migração. O workstream de portfólio entrega esses ativos ao workstream de migração, que então migra os servidores e as aplicações.

MINHOCA

Veja [escrever uma vez, ler muitas](#).

WQF

Consulte o [AWS Workload Qualification Framework](#).

escreva uma vez, leia muitas (WORM)

Um modelo de armazenamento que grava dados uma única vez e evita que os dados sejam excluídos ou modificados. Os usuários autorizados podem ler os dados quantas vezes forem necessárias, mas não podem alterá-los. Essa infraestrutura de armazenamento de dados é considerada [imutável](#).

Z

exploração de dia zero

Um ataque, geralmente malware, que tira proveito de uma vulnerabilidade de [dia zero](#).

vulnerabilidade de dia zero

Uma falha ou vulnerabilidade não mitigada em um sistema de produção. Os agentes de ameaças podem usar esse tipo de vulnerabilidade para atacar o sistema. Os desenvolvedores frequentemente ficam cientes da vulnerabilidade como resultado do ataque.

aplicação zumbi

Uma aplicação que tem um uso médio de CPU e memória inferior a 5%. Em um projeto de migração, é comum retirar essas aplicações.

As traduções são geradas por tradução automática. Em caso de conflito entre o conteúdo da tradução e da versão original em inglês, a versão em inglês prevalecerá.