Strecht Simulados · Guia de preparação



Guia de preparação ITIL 4 Foundation

Tudo o que a prova cobra, organizado por domínio: conceitos-chave, comparações que confundem, pegadinhas reais, gatilhos do enunciado, questões comentadas e um plano para chegar pronto ao exame.

6 capítulos por domínio	**36** questões comentadas	**65%** nota de corte
6 provas completas no curso		

ANTES DE COMEÇAR

Como usar este guia

Este guia foi feito para ser estudado junto com as 6 provas completas do curso ITIL 4 Foundation: o guia explica o que cai e onde estão as armadilhas; as provas treinam o ritmo e mostram o que você ainda não domina.

Quando	O que fazer
Semana 1	Faça o teste diagnóstico (página seguinte) e leia os capítulos 1 e 2. No fim da semana, faça a Prova 1 do curso no tempo do exame.
Semana 2	Leia os demais capítulos, começando pelos domínios em que você errou mais no diagnóstico. Faça as provas 2 e 3.
Semana 3	Releia os alertas de pegadinha e as tabelas de comparação. Faça as provas 4 e 5 e revise cada erro pela explicação.
Semana 4	Estude a folha de cola, faça a Prova 6 e refaça as provas abaixo de 80%. Agende o exame quando estiver acima de 80% em todas (a nota de corte é 65%).

Mapa do exame

Cada prova do curso tem 40 questões e 60 minutos, no formato do exame. Referência de aprovação: 65%.

Domínio (capítulo)	Peso	Neste guia
1. As Quatro Dimensões	—	12 conceitos · 10 pegadinhas
2. Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços	—	17 conceitos · 13 pegadinhas
3. Princípios Orientadores	—	14 conceitos · 14 pegadinhas
4. Propósito das Práticas ITIL	—	16 conceitos · 13 pegadinhas
5. Práticas ITIL em Detalhe	—	18 conceitos · 14 pegadinhas
6. Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor	—	15 conceitos · 11 pegadinhas

Como ler os capítulos: os **tópicos-chave** são o que mais cai; a **tabela de memorização** separa o que a prova costuma confundir; os **alertas de prova** mostram as armadilhas das alternativas erradas; os **gatilhos** ligam palavras do enunciado à resposta; e o **checklist** diz se você está pronto para o domínio.

Estude um pouco todo dia, de graça

Instagram @strecht.simulados

Um post de prova por dia: questão comentada, pegadinhas e o “não confunda” de cada certificação.

Seguir no Instagram →

YouTube Strecht Simulados

Shorts diários com pegadinhas de prova e, aos sábados, um simulado comentado.

Inscrever-se no canal →

DIAGNÓSTICO

Você já sabe isso?

Responda às 12 questões sem consultar nada. As respostas, com a explicação e o capítulo para revisar, estão no fim do guia. Comece o estudo pelos capítulos em que errou.

D1 · As Quatro Dimensões

Qual dimensão define as atividades, os fluxos de trabalho, os controles e os procedimentos para alcançar os objetivos?

A. Parceiros e fornecedores
B. Organizações e pessoas
C. Fluxos de valor e processos
D. Informação e tecnologia

D2 · As Quatro Dimensões

Qual dimensão trata das relações com outras organizações envolvidas no desenho, na entrega e no suporte dos serviços?

A. Fluxos de valor e processos
B. Informação e tecnologia
C. Parceiros e fornecedores
D. Organizações e pessoas

D3 · As Quatro Dimensões

Além das competências técnicas, o que a dimensão Organizações e pessoas destaca para os profissionais?

A. Conhecer os contratos dos fornecedores
B. Trabalhar sem contato com outras equipes
C. Entender como o seu trabalho gera valor
D. Dominar todas as tecnologias do mercado

D4 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Como o ITIL 4 define uma organização?

A. Pessoa ou grupo com funções e autoridade
B. Empresa registrada que presta serviços de tecnologia
C. Grupo de fornecedores que atende o mesmo cliente
D. Conjunto de departamentos de TI de uma mesma empresa

D5 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Qual é a diferença entre um produto e uma oferta de serviço?

A. A oferta é interna, e o produto só vale para clientes externos
B. Não há diferença, os termos são sinônimos no ITIL 4
C. Serviços para um público, com base em produtos
D. O produto é sempre físico, e a oferta é sempre digital

D6 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Além dos consumidores, quem o ITIL 4 cita como partes interessadas de um provedor de serviço?

A. Funcionários, investidores e a sociedade
B. Os concorrentes diretos do provedor no mercado
C. Somente os clientes que pagam pelo serviço
D. As ferramentas usadas pela equipe de suporte

D7 · Princípios Orientadores

Segundo o princípio 'Otimize e automatize', quando a intervenção humana deve ser mantida?

A. Quando realmente agrega valor
B. Quando a tecnologia é mais barata
C. Quando o processo é muito repetitivo
D. Quando não há métricas disponíveis

D8 · Princípios Orientadores

Uma equipe mede o sucesso pelo número de tarefas fechadas, sem saber se o cliente ficou satisfeito. Como o princípio foco no valor orienta essa equipe?

A. Dividir o trabalho em entregas menores e medir a velocidade de cada iteração
B. Medir os resultados pelo valor percebido pelo consumidor, e não só pelas tarefas fechadas
C. Manter as métricas atuais, pois mudar indicadores gera retrabalho desnecessário
D. Automatizar o fechamento das tarefas para aumentar a produtividade registrada

D9 · Princípios Orientadores

A equipe de TI envolve usuários e fornecedores nas decisões de melhoria desde o início e compartilha o andamento com todos. Qual princípio orientador está sendo aplicado?

A. Otimize e automatize
B. Progrida iterativamente com feedback
C. Colabore e promova visibilidade
D. Mantenha de forma simples e prática

D10 · Propósito das Práticas ITIL

Qual é o propósito da prática de gerenciamento de fornecedor?

A. Proteger as informações necessárias para os negócios
B. Garantir que fornecedores e seu desempenho sejam bem gerenciados
C. Planejar o ciclo de vida completo dos ativos de TI
D. Estabelecer vínculos com as partes interessadas estratégicas

D11 · Propósito das Práticas ITIL

Uma prática trata de forma padronizada os pedidos de informação, de acesso e de equipamentos dos usuários. Qual é essa prática?

A. Gerenciamento de configuração de serviço
B. Gerenciamento de requisição de serviço
C. Monitoramento e gerenciamento de evento
D. Habilitação de mudança

D12 · Propósito das Práticas ITIL

Qual prática alinha serviços e práticas às necessidades do negócio, com melhorias em todos os níveis da organização?

A. Central de serviço
B. Gerenciamento de liberação
C. Melhoria contínua
D. Gerenciamento de evento

01

CAPÍTULO 1

As Quatro Dimensões

Preciso conhecer as quatro dimensões do gerenciamento de serviço: Organizações e pessoas, Informação e tecnologia, Parceiros e fornecedores, Fluxos de valor e processos, e saber o que cada uma cobre. É um domínio pequeno na prova, mas a cobrança é direta: 'qual dimensão trata de X?' ou 'esta pergunta pertence a qual dimensão?'. As alternativas erradas são sempre as outras três dimensões. Onde mais erro: cultura e confiança (é pessoas, não processos), estratégia de fornecedores e os fatores externos (PESTLE).

Neste capítulo

12 tópicos-chave · 10 pegadinhas · 5 macetes · 10 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Quatro dimensões

Organizações e pessoas; Informação e tecnologia; Parceiros e fornecedores; Fluxos de valor e processos. Aplicam-se ao sistema de valor de serviço (SVS) como um todo e a cada produto e serviço, e não só a infraestrutura ou projetos.

Equilíbrio das dimensões

As quatro dimensões devem ser consideradas em conjunto e de forma equilibrada, para evitar um serviço desequilibrado. Elas apoiam o princípio Pense e trabalhe de forma holística, ajudando a ver o sistema como um todo.

Organizações e pessoas

Trata de estrutura, cultura, papéis, responsabilidades e competências. Destaca que os profissionais entendam como o seu trabalho gera valor, além de habilidades de comunicação, colaboração e liderança.

Cultura de confiança

Questões culturais, como equipes que não compartilham informações por falta de confiança, pertencem a Organizações e pessoas. Uma cultura de confiança e transparência apoia os objetivos da organização.

Informação e tecnologia

Considera a informação e o conhecimento necessários e as tecnologias usadas, como nuvem e inteligência artificial. Inclui segurança, conformidade, regras de gestão da informação, riscos e custos das tecnologias.

Perguntas da dimensão Informação e tecnologia

Ao escolher uma tecnologia, perguntar se ela é compatível com a arquitetura atual pertence a esta dimensão. Perguntas sobre gargalos de fluxo, cultura de fornecedores ou competências da equipe pertencem às outras dimensões.

Parceiros e fornecedores

Trata das relações com outras organizações envolvidas no desenho, na entrega e no suporte dos serviços. Inclui a estratégia da organização em relação a fornecedores.

Fatores da estratégia de fornecedores

Foco estratégico, cultura corporativa, escassez de recursos, custo, conhecimento e restrições externas influenciam a estratégia em relação a fornecedores. Tamanho do escritório ou número de chamados não são fatores.

Fluxos de valor e processos

Define as atividades, os fluxos de trabalho, os controles e os procedimentos para alcançar os objetivos, e como as partes se integram. Ajuda a identificar atividades que não agregam valor e oportunidades de melhoria.

Mapeamento do fluxo de valor

Mapear o caminho de uma demanda do cliente até a entrega e encontrar gargalos é análise da dimensão Fluxos de valor e processos. O mapeamento revela atividades que não agregam valor.

Fatores externos (PESTLE)

As quatro dimensões são influenciadas por fatores externos, como os do modelo PESTLE. Esses fatores limitam ou influenciam a forma como a organização estrutura seus serviços; indicadores técnicos internos e decisões da governança são fatores internos.

Dimensões e o princípio holístico

Nenhum serviço funciona isolado: as dimensões ajudam a enxergar o todo. Ignorar uma delas (ex.: fornecedores ao planejar uma mudança) tende a gerar um serviço desequilibrado e falhas.

Macetes para memorizar

💡 Nomes das dimensões

Quem (Organizações e pessoas), Com o quê (Informação e tecnologia), Com quem de fora (Parceiros e fornecedores), Como (Fluxos de valor e processos).

💡 Cultura

Se o problema é gente e confiança, é Organizações e pessoas.

💡 Gargalo

Gargalo mora no fluxo: Fluxos de valor e processos.

💡 Fatores externos

De fora para dentro: PESTLE.

💡 Equilíbrio

Quatro pernas da mesa: falta uma, o serviço fica desequilibrado.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Organizações e pessoas Cultura, confiança, papéis, responsabilidades, competências, estrutura.	**Fluxos de valor e processos** Atividades, fluxos de trabalho, controles, procedimentos, gargalos, como as partes se integram.
Informação e tecnologia Dados, conhecimento, nuvem, IA, compatibilidade com a arquitetura, segurança e conformidade.	**Organizações e pessoas** A equipe tem as competências necessárias? Como é a cultura?
Parceiros e fornecedores Relações com outras organizações no desenho, entrega e suporte; estratégia de fornecedores.	**Fluxos de valor e processos** Caminho da demanda até a entrega dentro da organização.
Fatores externos (PESTLE) Influências de fora que limitam a estruturação dos serviços.	**Fatores internos** Indicadores técnicos internos, decisões da governança.

Números que caem

Item	Valor
Dimensões do gerenciamento de serviço	**4**
Itens de referência deste domínio na prova	**2 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Equipes não compartilham informação por falta de confiança: marcar Fluxos de valor e processos ou Informação e tecnologia.
Como não cair: É questão cultural: Organizações e pessoas.

⚠ **Alerta de prova:** Mapear o caminho da demanda e achar gargalos: marcar Parceiros e fornecedores.
Como não cair: Fluxo e gargalo são Fluxos de valor e processos.

⚠ **Alerta de prova:** Pergunta 'é compatível com a arquitetura?': marcar Organizações e pessoas.
Como não cair: Compatibilidade técnica é Informação e tecnologia.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que as dimensões se aplicam só a infraestrutura, só a projetos ou aos contratos.
Como não cair: Aplicam-se ao SVS como um todo e a cada serviço.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que as dimensões são consideradas em conjunto para acelerar a aprovação de mudanças, reduzir o número de práticas ou dispensar a análise de fornecedores.
Como não cair: O motivo é evitar um serviço desequilibrado; fornecedores são uma das quatro dimensões.

⚠ **Alerta de prova:** Responder 'fatores financeiros e contratuais' ou 'indicadores internos' como fatores externos.
Como não cair: Os fatores externos citados são os do modelo PESTLE; financeiro e contratual sozinhos é restrito demais.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que a dimensão Organizações e pessoas pede dominar todas as tecnologias ou conhecer contratos de fornecedores.
Como não cair: Ela destaca entender como o próprio trabalho gera valor, além de comunicação, colaboração e liderança.

⚠ **Alerta de prova:** Atividades, controles e procedimentos: marcar Organizações e pessoas por envolver 'quem faz'.
Como não cair: Atividades e fluxos de trabalho são Fluxos de valor e processos.

⚠ **Alerta de prova:** Relações com outras organizações: marcar Fluxos de valor e processos por envolver entrega.
Como não cair: Outras organizações no desenho, entrega e suporte = Parceiros e fornecedores.

⚠ **Alerta de prova:** Fatores de estratégia de fornecedores como 'quantidade de práticas adotadas' ou 'chamados por dia'.
Como não cair: Os fatores são foco estratégico, cultura corporativa, escassez de recursos, custo, conhecimento e restrições externas.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** 'Qual dimensão trata de X?' com as outras três como alternativas.
Como resolver: Use a palavra-chave: cultura/competência = pessoas; dados/tecnologia = informação e tecnologia; outras organizações = parceiros; atividades/fluxo = fluxos de valor.

📝 **Como cai:** 'Qual pergunta pertence à dimensão X?'
Como resolver: Classifique cada pergunta pela palavra-chave e escolha a única que cai na dimensão pedida.

📝 **Como cai:** Escopo e propósito das dimensões (a que se aplicam, por que juntas, fatores externos).
Como resolver: Respostas certas: SVS inteiro e cada serviço; evitar serviço desequilibrado; fatores do PESTLE.

📝 **Como cai:** Cenário com problema cultural ou de fluxo ('equipes não compartilham informação', 'mapear o caminho da demanda').
Como resolver: Separe pessoas de processos: se a causa é confiança, cultura ou competência, é Organizações e pessoas; se é sequência de atividades, gargalo ou controle, é Fluxos de valor e processos.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Cultura, confiança, papéis, responsabilidades, competências	**Organizações e pessoas**
Entender como o seu trabalho gera valor, comunicação, liderança	**Organizações e pessoas**

Nuvem, inteligência artificial, conhecimento, dados	**Informação e tecnologia**
Compatível com a arquitetura, segurança, conformidade da tecnologia	**Informação e tecnologia**
Outras organizações no desenho, entrega e suporte	**Parceiros e fornecedores**
Foco estratégico, cultura corporativa, escassez de recursos, custo	**Estratégia de fornecedores (Parceiros e fornecedores)**
Atividades, fluxos de trabalho, controles, procedimentos	**Fluxos de valor e processos**
Caminho da demanda até a entrega, gargalos, atividades que não agregam valor	**Fluxos de valor e processos**
Fatores externos que influenciam as dimensões	**Modelo PESTLE**
A que se aplicam as dimensões	**Ao SVS como um todo e a cada serviço**

🎯 **Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...**

- Nomes exatos: Organizações e pessoas; Informação e tecnologia; Parceiros e fornecedores; Fluxos de valor e processos.
- Cultura e confiança são Organizações e pessoas; gargalos são Fluxos de valor e processos.
- As dimensões se aplicam ao SVS e a cada serviço e são influenciadas por fatores externos (PESTLE).

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei os nomes exatos das quatro dimensões.
- ☐ Sei classificar cultura, competências e confiança na dimensão certa.
- ☐ Sei que nuvem, IA, compatibilidade e conformidade são Informação e tecnologia.
- ☐ Sei os fatores que influenciam a estratégia de fornecedores.
- ☐ Sei que mapear fluxo e gargalos é Fluxos de valor e processos.
- ☐ Sei a que se aplicam as dimensões e por que considerá-las juntas.
- ☐ Sei que os fatores externos são os do modelo PESTLE.

Questões de revisão do capítulo

R1.1 · As Quatro Dimensões

Quais fatores externos influenciam as quatro dimensões do gerenciamento de serviço?

A. Os fatores do modelo PESTLE
B. Os indicadores técnicos internos
C. As decisões da equipe de governança
D. Os fatores financeiros e contratuais

R1.2 · As Quatro Dimensões

Ao escolher uma nova tecnologia, qual pergunta sobre ela pertence à dimensão Informação e tecnologia?

A. O fluxo de trabalho tem gargalos?
B. Os fornecedores têm uma boa cultura?
C. Ela é compatível com a arquitetura?
D. A equipe tem as competências necessárias?

R1.3 · As Quatro Dimensões

Por que as quatro dimensões devem ser consideradas em conjunto?

A. Para evitar um serviço desequilibrado
B. Para acelerar a aprovação de mudanças
C. Para reduzir o número de práticas usadas
D. Para dispensar a análise de fornecedores

R1.4 · As Quatro Dimensões

Qual dimensão do gerenciamento de serviço considera a informação e o conhecimento necessários, além de tecnologias como nuvem e inteligência artificial?

A. Informação e tecnologia
B. Organizações e pessoas
C. Parceiros e fornecedores
D. Fluxos de valor e processos

Respostas comentadas

R1.1. A) Os fatores do modelo PESTLE

Por quê: Esses fatores limitam ou influenciam a forma como a organização estrutura seus serviços.

✗ B) Incorreta. São fatores internos.

✗ C) Incorreta. São fatores internos.

✗ D) Incorreta. É restrito demais.

> **Dica de prova:** Fatores externos: PESTLE.

R1.2. C) Ela é compatível com a arquitetura?

Por quê: A dimensão também considera segurança, conformidade, riscos e custos das tecnologias.

✗ A) Incorreta. É tema de fluxos de valor e processos.

✗ B) Incorreta. É tema de parceiros e fornecedores.

✗ D) Incorreta. É tema de organizações e pessoas.

> **Dica de prova:** Compatibilidade técnica: informação e tecnologia.

R1.3. A) Para evitar um serviço desequilibrado

Por quê: As dimensões se aplicam ao SVS inteiro e a cada produto e serviço.

✗ B) Incorreta. Não é o objetivo.

✗ C) Incorreta. Não é o objetivo.

✗ D) Incorreta. Fornecedores são uma das dimensões.

> **Dica de prova:** Quatro dimensões juntas: equilíbrio.

R1.4. A) Informação e tecnologia

Por quê: Nessa dimensão, também entram segurança, conformidade e regras de gestão da informação.

✗ B) Incorreta. Trata de estrutura, cultura e competências.

✗ C) Incorreta. Trata de outras organizações.

✗ D) Incorreta. Trata das atividades e fluxos.

> **Dica de prova:** Dados e tecnologias: informação e tecnologia.

02

CAPÍTULO 2

Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Aqui eu preciso das definições exatas da ITIL 4: valor, cocriação, organização, provedor e consumidor, papéis do consumidor (cliente, usuário, patrocinador), partes interessadas, produto, serviço, oferta de serviço (bens, acesso a recursos, ações de serviço), relacionamento de serviço, saída x resultado, custos e riscos removidos e impostos, utilidade e garantia. A prova cobra tanto a definição direta quanto cenários curtos ('o diretor financeiro autoriza o orçamento: qual papel?'). As alternativas erradas costumam trazer a definição de um termo vizinho ou uma visão financeira/contratual do conceito. Onde mais erro: saída x resultado, utilidade x garantia, cliente x patrocinador e custo/risco removido x imposto.

Neste capítulo

17 tópicos-chave · 13 pegadinhas · 6 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Valor

Benefícios, utilidade e importância percebidos de algo. É subjetivo: cada parte interessada (funcionários, investidores, clientes, fornecedores, sociedade) percebe de forma diferente. Não é a diferença entre receita e custo.

Cocriação de valor

O valor surge da colaboração ativa entre provedores e consumidores. A ITIL 4 abandonou a ideia de entrega de valor em uma via só: nem o provedor cria tudo sozinho, nem o consumidor cria sem o provedor, e o valor não é fixado em contrato.

Gerenciamento de serviço

Capacidades para habilitar valor por meio de serviços. Exige entender a natureza do valor, as partes interessadas e como a cocriação é habilitada. Não é só ferramenta, compra de serviços ou área de infraestrutura.

Organização

Pessoa ou grupo de pessoas com suas próprias funções e autoridade para alcançar seus objetivos. Pode ser uma pessoa, uma equipe, uma empresa ou um conjunto de empresas. A mesma organização pode ser provedora e consumidora ao mesmo tempo, em redes de relacionamentos de serviço.

Papéis do consumidor

Cliente define os requisitos de um serviço e responde pelos resultados do seu consumo. Usuário usa o serviço no dia a dia. Patrocinador autoriza o orçamento para o consumo. Uma pessoa pode acumular papéis; o que define o papel é a função exercida.

Partes interessadas

Além dos consumidores, incluem funcionários, investidores, fornecedores e a sociedade. Cada uma percebe valor de forma diferente (salário, retorno financeiro, benefícios sociais). Concorrentes e ferramentas não são partes interessadas típicas.

Produto

Configuração de recursos de uma organização, projetada para oferecer valor a um consumidor. Pode ser intangível e não é exclusivo de um consumidor: pode ser oferecido a vários grupos em diferentes ofertas de serviço.

Serviço

Meio de habilitar a cocriação de valor facilitando os resultados que os clientes querem alcançar, sem que o cliente tenha de gerenciar custos e riscos específicos. Não é contrato de penalidades nem conjunto de ativos entregues.

Oferta de serviço

Um ou mais serviços oferecidos a um público (grupo de consumidores), com base em produtos. Pode incluir bens, acesso a recursos e ações de serviço.

Bens, acesso a recursos e ações de serviço

Bens transferem a propriedade ao consumidor (notebook que passa a ser do cliente). Acesso a recursos permite usar sem transferir a propriedade (software em nuvem). Ações de serviço são feitas pelo provedor para atender às necessidades do consumidor (manutenção, suporte).

Relacionamento de serviço

Cooperação entre provedor e consumidor para cocriar valor. Inclui provisão de serviço (atividades do provedor: gerenciar recursos, atender usuários, melhorar), consumo de serviço (atividades do consumidor: gerenciar seus recursos, treinar, disponibilizar equipamentos, usar o serviço) e gerenciamento do relacionamento de serviço (atividades conjuntas para cocriar valor).

Saída (output) x resultado (outcome)

Saída é o entregável de uma atividade (contracheque, pedido confirmado). Resultado é o que a parte interessada alcança com uma ou mais saídas (receber em dia, aumento de vendas). O serviço é avaliado pelos resultados que ajuda a alcançar.

Custo removido x custo imposto

Custo removido é o que o consumidor deixa de ter (comprar e manter servidores, equipe de infraestrutura, licença não comprada). Custo imposto é o que o serviço traz (preço da assinatura, treinamento, tecnologia de rede, outros recursos do consumidor).

Risco removido x risco imposto

Serviços removem alguns riscos do consumidor (ex.: interrupções no negócio) e impõem outros, como dependência do provedor e de sua estabilidade financeira. O consumidor contribui para reduzir riscos participando da definição de requisitos e comunicando fatores críticos.

Utilidade

Funcionalidade oferecida para atender a uma necessidade: adequado ao propósito, o que o serviço faz. Olhar só a quantidade de funções é olhar só a utilidade.

Garantia

Certeza de que o serviço atenderá aos requisitos acordados: adequado ao uso, como o serviço faz. Envolve disponibilidade, capacidade, segurança e continuidade. E-mail com todas as funções que cai com frequência tem utilidade, mas falha em garantia.

Avaliação de valor pelo consumidor

O consumidor avalia resultados obtidos, custos removidos e impostos e riscos removidos e impostos, em conjunto. Escolher um serviço mais caro porque reduz o risco de interrupções é exemplo dessa avaliação, e não análise só do preço.

Macetes para memorizar

💡 Papéis do consumidor

Patrocinador PAGA, cliente PEDE (requisitos), usuário USA.

💡 Utilidade x garantia

Utilidade = o que faz (propósito). Garantia = como faz (uso): DCSC, disponibilidade, capacidade, segurança, continuidade.

Saída x resultado

Saída sai da atividade; resultado é o que o cliente alcança com ela.

Componentes da oferta

BAA: Bens (levo para casa), Acesso (uso, mas não é meu), Ações (alguém faz por mim).

Relacionamento de serviço

Provisão = lado do provedor; consumo = lado do consumidor; gerenciamento do relacionamento = os dois juntos.

Avaliação de valor

O consumidor pesa resultados + custos (removidos e impostos) + riscos (removidos e impostos). A definição de valor continua sendo benefícios, utilidade e importância percebidos.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Saída (output) O entregável da atividade: contracheque, pedido confirmado.	**Resultado (outcome)** O benefício que a parte interessada alcança: receber em dia, aumentar vendas.
Utilidade Funcionalidade, adequado ao propósito, o que o serviço faz.	**Garantia** Adequado ao uso: disponibilidade, capacidade, segurança e continuidade, como o serviço faz.
Cliente Define requisitos e responde pelos resultados do consumo.	**Patrocinador** Autoriza o orçamento (ex.: diretor financeiro).
Bens A propriedade é transferida ao consumidor.	**Acesso a recursos** O consumidor usa, mas a propriedade continua com o provedor.
Custo removido O cliente deixa de comprar servidores, licenças ou manter equipe.	**Custo imposto** O cliente passa a pagar assinatura, treinamento ou recursos de rede.
Provisão de serviço Atividades do provedor: gerenciar recursos, atender usuários, melhorar o serviço.	**Consumo de serviço** Atividades do consumidor: gerenciar seus recursos, treinar funcionários, usar o serviço.
Produto Configuração de recursos que gera valor.	**Serviço** Meio de cocriar valor facilitando resultados, sem o cliente gerir custos e riscos específicos.

Números que caem

Item	Valor

Papéis do lado do consumidor	**3 (cliente, usuário, patrocinador)**
Componentes de uma oferta de serviço	**3 (bens, acesso a recursos, ações de serviço)**
Aspectos da garantia	**Disponibilidade, capacidade, segurança e continuidade**
Itens de referência deste domínio na prova	**5 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Chamar o contracheque ou o pedido confirmado de resultado.
Como não cair: É saída. Resultado é o que se alcança com ela (receber em dia, vender mais).

⚠ **Alerta de prova:** E-mail com todas as funções, mas fora do ar com frequência: marcar utilidade.
Como não cair: As funções existem, então utilidade está presente. Falta garantia.

⚠ **Alerta de prova:** Definir garantia como contrato de reparo do equipamento.
Como não cair: Garantia é a certeza de atender aos requisitos acordados (adequado ao uso).

⚠ **Alerta de prova:** Diretor financeiro que autoriza o orçamento: marcar cliente.
Como não cair: Quem autoriza o orçamento é patrocinador; cliente define requisitos e responde pelos resultados.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que cada papel exige uma pessoa diferente.
Como não cair: Uma pessoa pode acumular papéis (patrocinadora, cliente e usuária), sem regra de tamanho ou de autorização.

⚠ **Alerta de prova:** Definir valor como receita menos custo, ou como nível de disponibilidade em contrato.
Como não cair: Valor é benefícios, utilidade e importância percebidos; disponibilidade é aspecto de garantia.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o provedor cria todo o valor, ou que o valor é definido pelo contrato.
Como não cair: O valor é cocriado pela colaboração e é percebido, não fixado em contrato.

⚠ **Alerta de prova:** Software em nuvem cuja propriedade continua com o provedor: marcar bens.
Como não cair: Sem transferência de propriedade é acesso a recursos; bens transferem a propriedade.

⚠ **Alerta de prova:** Definir serviço como 'configuração de recursos criada para gerar valor'.
Como não cair: Essa é a definição de produto.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que produto é sempre físico e oferta sempre digital, ou que são sinônimos.
Como não cair: Produtos podem ser intangíveis; oferta é a descrição de serviços para um público, com base em produtos.

⚠ **Alerta de prova:** Dependência da estabilidade financeira do fornecedor: marcar custo.
Como não cair: É risco imposto ao consumidor.

⚠ **Alerta de prova:** Treinar funcionários e usar o serviço: marcar provisão de serviço.
Como não cair: São atividades do consumidor: consumo de serviço.

⚠ **Alerta de prova:** Definir organização como empresa registrada de tecnologia ou conjunto de departamentos de TI.
Como não cair: Organização é pessoa ou grupo com funções e autoridade; pode ser uma única pessoa.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Definição direta: 'Como a ITIL 4 define valor/produto/serviço/organização?'
Como resolver: Procure a palavra-assinatura: percebidos = valor; configuração de recursos = produto; cocriar sem gerir custos e riscos específicos = serviço; pessoa ou grupo com funções = organização. Descarte visões financeiras ou contratuais.

📝 **Como cai:** Cenário de papel: 'Qual papel ele exerce?'
Como resolver: Veja a ação: autorizar orçamento = patrocinador; definir requisitos e responder por resultados = cliente; usar = usuário. Fornecedor e provedor estão do lado do provedor.

📝 **Como cai:** Cenário de saída x resultado ou utilidade x garantia.
Como resolver: Pergunte se é o entregável ou o benefício; se é a função ou o desempenho (disponibilidade, capacidade, segurança, continuidade).

📝 **Como cai:** Custo ou risco removido/imposto do ponto de vista do cliente.
Como resolver: O cliente deixa de ter ou passa a ter? Deixa = removido; passa = imposto. Dinheiro = custo; possibilidade de dano ou dependência = risco.

📝 **Como cai:** Componente da oferta ou parte do relacionamento de serviço.
Como resolver: Propriedade transferida? bens. Uso sem propriedade? acesso. Atividade do provedor? ações de serviço. Para o relacionamento, identifique de quem é a atividade.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Benefícios, utilidade e importância percebidos	**Valor**
Valor surge da colaboração entre as partes	**Cocriação de valor**
Autoriza o orçamento	**Patrocinador**
Define requisitos e responde pelos resultados	**Cliente**
Usa o sistema todos os dias	**Usuário**
Propriedade transferida	**Bens**
Uso sem propriedade (software em nuvem)	**Acesso a recursos**
Manutenção e atendimento de chamados pelo provedor	**Ações de serviço**
Entregável da atividade (contracheque, pedido)	**Saída (output)**
Benefício alcançado (receber em dia, vender mais)	**Resultado (outcome)**
Funciona, mas cai / disponibilidade, capacidade, segurança, continuidade	**Garantia**
Não precisa mais comprar servidores	**Custo removido**
Preço da assinatura	**Custo imposto**
Atividades conjuntas de provedor e consumidor	**Gerenciamento do relacionamento de serviço**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Saída é o entregável; resultado é o benefício alcançado.
- Utilidade = adequado ao propósito; garantia = adequado ao uso.
- Patrocinador autoriza orçamento; cliente define requisitos; usuário usa; uma pessoa pode acumular papéis.
- Valor é percebido e cocriado, não entregue em uma via só.
- Serviço remove alguns custos e riscos do consumidor e impõe outros.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei a definição de valor, produto, serviço, oferta de serviço e organização.
- ☐ Sei distinguir cliente, usuário e patrocinador em um cenário.
- ☐ Sei diferenciar saída de resultado com um exemplo.
- ☐ Sei diferenciar utilidade de garantia e os quatro aspectos da garantia.
- ☐ Sei classificar bens, acesso a recursos e ações de serviço.
- ☐ Sei as três partes do relacionamento de serviço.
- ☐ Sei identificar custo e risco removidos e impostos.
- ☐ Sei por que a ITIL 4 fala em cocriação de valor.

Questões de revisão do capítulo

R2.1 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Uma pessoa pode ser usuária e cliente do mesmo serviço?

A. Não, cada papel exige uma pessoa
B. Sim, uma pessoa pode acumular papéis
C. Só se o patrocinador autorizar
D. Só em empresas com menos de dez pessoas

R2.2 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Um provedor de nuvem elimina a necessidade de o cliente comprar e manter servidores próprios. Do ponto de vista do cliente, isso é um exemplo de quê?

A. Risco imposto ao consumidor
B. Custo imposto ao consumidor
C. Garantia removida do serviço
D. Custo removido do consumidor

R2.3 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

No ITIL 4, o que é a garantia de um serviço?

A. O contrato de reparo do equipamento
B. A redução de custo para o consumidor
C. A certeza de atender aos requisitos acordados
D. A funcionalidade que atende a uma necessidade

R2.4 · Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

Em uma empresa, o diretor financeiro autoriza o orçamento para contratar um serviço de nuvem. Qual papel ele exerce nesse relacionamento?

A. O de patrocinador
B. O de fornecedor
C. O de cliente
D. O de usuário

Respostas comentadas

R2.1. B) Sim, uma pessoa pode acumular papéis

Por quê: Em pessoas físicas, é comum que a mesma pessoa seja patrocinadora, cliente e usuária.

✗ A) Incorreta. Os papéis podem ser acumulados.
✗ C) Incorreta. Não há essa regra.
✗ D) Incorreta. Não há essa regra.

> **Dica de prova:** Papéis podem ser acumulados.

R2.2. D) Custo removido do consumidor

Por quê: Serviços removem alguns custos e riscos do consumidor e impõem outros, como o preço cobrado e a dependência do provedor.

✗ A) Incorreta. Seria um risco novo, como falha do provedor.
✗ B) Incorreta. Seria um custo que o cliente passa a ter.
✗ C) Incorreta. Não é um conceito do ITIL.

> **Dica de prova:** Não precisa mais comprar servidores: custo removido.

R2.3. C) A certeza de atender aos requisitos acordados

Por quê: A garantia envolve disponibilidade, capacidade, segurança e continuidade.

✗ A) Incorreta. Não é o conceito do ITIL.
✗ B) Incorreta. É um aspecto de custo.
✗ D) Incorreta. Isso é utilidade.

> **Dica de prova:** Garantia: adequado ao uso.

R2.4. A) O de patrocinador

Por quê: Uma mesma pessoa pode acumular papéis. O que define o papel é a função exercida no relacionamento de serviço.

✗ B) Incorreta. O fornecedor está do lado do provedor.
✗ C) Incorreta. O cliente define os requisitos e responde pelos resultados.
✗ D) Incorreta. O usuário utiliza o serviço.

> **Dica de prova:** Autoriza o orçamento: patrocinador.

03

CAPÍTULO 3

Princípios Orientadores

Preciso dominar os sete princípios orientadores: Foco no valor, Comece de onde você está, Progrida iterativamente com feedback, Colabore e promova visibilidade, Pense e trabalhe de forma holística, Mantenha de forma simples e prática, Otimize e automatize. Quase tudo cai como cenário: uma equipe faz (ou deixa de fazer) algo e eu tenho de dizer qual princípio foi aplicado ou ignorado. As alternativas erradas são os outros princípios, cada um resumido em poucas palavras, então preciso de uma frase-chave para cada. Onde mais erro: simples e prática x otimize e automatize (ambos falam de eficiência), holístico x colabore (ambos envolvem várias partes) e comece de onde você está x foco no valor.

Neste capítulo
14 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 6 macetes · 12 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Foco no valor

Tudo o que a organização faz deve estar ligado, direta ou indiretamente, ao valor para as partes interessadas. Para aplicar, primeiro entenda quem é o consumidor, depois o que ele valoriza e como a experiência dele influencia esse valor. Medir só tarefas fechadas não mostra se houve valor.

Valor no princípio Foco no valor

Além de utilidade e garantia, a experiência do cliente e do usuário faz parte do valor percebido, e pode ser positiva ou negativa. O valor percebido muda com o tempo e precisa ser acompanhado continuamente. O princípio vale para consumidores internos (outros departamentos) e externos, sem exigir cobrança entre setores.

Comece de onde você está

Antes de propor mudanças, observe e meça o estado atual e aproveite o que já funciona. Isso reduz custo, risco e tempo de implantação. Descartar tudo e começar do zero sem analisar contraria o princípio.

Observação direta x medição

No Comece de onde você está, as medições devem apoiar, e não substituir, a observação direta do serviço, porque dados podem ser mal interpretados. Construir algo totalmente novo só se justifica quando o atual não gera resultados; é decisão fundamentada, não ponto de partida.

Progrida iterativamente com feedback

Divida o trabalho, mesmo iniciativas grandes, em partes gerenciáveis, entregues e avaliadas. Não espere a solução completa e perfeita. Benefício: reagir mais rápido às mudanças, mantendo foco em um esforço menor com resultados avaliáveis.

Iterações e feedback

O feedback deve ser buscado antes, durante e depois de cada iteração. Se o contexto ou as necessidades do cliente mudam, reavalie as próximas iterações, sem cancelar tudo. Iterações podem ser sequenciais ou simultâneas, desde que coordenadas; o planejamento continua necessário.

Colabore e promova visibilidade

Envolva as pessoas certas, nos papéis certos (incluindo clientes e fornecedores), desde o início; isso aumenta apoio, relevância e chance de sucesso. Não é envolver só a alta direção, nem qualquer pessoa sem critério, nem a equipe técnica sem os clientes.

Visibilidade e comunicação

A falta de visibilidade leva a decisões ruins e dificulta a melhoria; visibilidade ajuda a identificar gargalos, desperdícios e excesso de trabalho em andamento. O progresso deve ser comunicado de forma contínua e de modo que cada público entenda, não com o mesmo relatório técnico a todos.

Pense e trabalhe de forma holística

Nenhum serviço ou componente funciona isolado: os sistemas são complexos e suas partes interagem. Os resultados vêm da integração de pessoas, informações, fornecedores e fluxos de valor. As quatro dimensões ajudam a ver o sistema como um todo (ex.: considerar treinamento, contratos e processos ao implantar uma ferramenta).

Mantenha de forma simples e prática

Use o número mínimo de etapas necessário para alcançar o objetivo, com foco em resultados. Pergunta-chave: 'esta etapa contribui para o valor?'. Se não contribui (ex.: relatório que ninguém lê), elimine; simplicidade não é descuido.

Regras e exceções

No Mantenha de forma simples e prática, regras devem tratar o caso geral; exceções são tratadas quando surgirem, sem sobrecarregar o processo. Criar regras para todas as exceções possíveis torna o processo difícil de seguir. Medir o que não é usado consome esforço sem gerar valor (ex.: 40 indicadores trocados por 5 úteis).

Otimize e automatize

Maximize o valor do trabalho de pessoas e de tecnologia. Primeiro simplifique e otimize; depois automatize o que faz sentido. Automatizar um processo ruim só produz resultados ruins mais rápido.

Intervenção humana

No Otimize e automatize, a intervenção humana deve ser mantida onde realmente agrega valor (casos sensíveis), e tarefas repetitivas são boas candidatas à automação. Antes de otimizar, entenda o contexto e o estado futuro desejado, avalie o estado atual, envolva as partes e melhore de forma iterativa.

Interação entre princípios

Os princípios são universais e duradouros e devem ser aplicados em conjunto, considerando como interagem. Não há ordem obrigatória e nem todos precisam ser usados em cada decisão: avalia-se a relevância de cada um. Valem para toda a organização, em qualquer contexto, não só no início de projetos.

Macetes para memorizar

💡 Os sete princípios

VALOR, ONDE ESTOU, ITERAR, COLABORAR, TODO, SIMPLES, AUTOMATIZAR: 'valor começa iterando com todos, de forma simples e automatizada'.

💡 Otimize e automatize

Otimize ANTES de automatizar: automatizar processo ruim é errar mais rápido.

💡 Simples e prática

Pergunta mágica: esta etapa contribui para o valor? Se não, corta.

💡 Comece de onde você está

Olhe com os próprios olhos; os números só ajudam a ver.

Holístico

Holístico = quatro dimensões juntas; nada funciona isolado.

Colabore

Pessoa certa, papel certo, mensagem certa para cada público.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Mantenha de forma simples e prática Eliminar etapa que não gera valor, reduzir indicadores, evitar regras para todas as exceções.	**Otimize e automatize** Simplificar antes de automatizar, robô no repetitivo e humano no sensível, risco de acelerar processo ineficiente.
Pense e trabalhe de forma holística Considerar tudo o que é afetado (infraestrutura, suporte, fornecedores, treinamento, contratos), visão do todo, quatro dimensões.	**Colabore e promova visibilidade** Envolver as pessoas certas e dar transparência ao andamento, combater desconfiança e trabalho escondido.
Comece de onde você está Observar o estado atual, aproveitar o que já funciona, não começar do zero sem análise.	**Foco no valor** Ligar tudo ao valor, entender quem é o consumidor e o que ele valoriza, medir resultado e não só atividade.
Progrida iterativamente com feedback Entregar em partes menores e ajustar com o retorno recebido, em vez de esperar a perfeição.	**Foco no valor** A equipe mede sucesso por tarefas fechadas sem saber se o cliente ficou satisfeito.
Progrida iterativamente com feedback Dividir o trabalho em iterações avaliadas.	**Mantenha de forma simples e prática** Eliminar desperdício e etapas sem valor.

Números que caem

Item	Valor
Princípios orientadores	**7**
Itens de referência deste domínio na prova	**6 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Equipe mede sucesso por tarefas fechadas: escolher dividir em iterações e medir velocidade.
Como não cair: Iterações são de Progrida iterativamente e não resolvem a falta de ligação com o valor. O caso pede Foco no valor: medir pelo valor percebido pelo consumidor.

⚠ **Alerta de prova:** Mesmo cenário: automatizar o fechamento de tarefas para aumentar a produtividade registrada.
Como não cair: Automatizar sem entender o valor reforça a métrica errada; otimizar vem depois de entender o que gera valor.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o Foco no valor vale só para clientes externos ou só se houver cobrança entre setores.
Como não cair: Departamentos internos também são consumidores; cobrança não é requisito.

⚠ **Alerta de prova:** Manter a intervenção humana 'quando o processo é muito repetitivo'.
Como não cair: Repetitivo é candidato à automação; humano fica onde realmente agrega valor.

⚠ **Alerta de prova:** Automatizar a geração de um relatório que ninguém lê.
Como não cair: Automatizar desperdício não resolve: Mantenha de forma simples e prática manda eliminar a etapa sem valor.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que medições dispensam ver o processo real.
Como não cair: Medições apoiam a observação direta, não a substituem.

⚠ **Alerta de prova:** Construir do zero porque há orçamento, porque chegou um gestor novo ou porque a equipe prefere.
Como não cair: Começar do zero só quando o atual não gera resultados.

⚠ **Alerta de prova:** Necessidades do cliente mudaram: cancelar a iniciativa ou manter o plano original até o fim.
Como não cair: Reavalie as próximas iterações com base no feedback.

⚠ **Alerta de prova:** Iterações devem ser sempre sequenciais.
Como não cair: Podem ser simultâneas, desde que coordenadas e cada uma avaliada.

⚠ **Alerta de prova:** Colaborar envolvendo só a alta direção, ou qualquer pessoa sem critério.
Como não cair: Pessoas certas, nos papéis certos; alta direção sozinha exclui quem conhece o trabalho, e envolver sem critério gera ruído.

⚠ **Alerta de prova:** Comunicar o progresso só no encerramento ou com o mesmo relatório técnico para todos.
Como não cair: Comunicação contínua, de forma que cada público entenda.

⚠ **Alerta de prova:** Aplicar os princípios um por vez, na ordem em que são listados, ou só pela governança.
Como não cair: Aplicam-se em conjunto, sem ordem obrigatória, por toda a organização, avaliando a relevância de cada um.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que trabalhar em iterações garante que não haja erros ou elimina o planejamento.
Como não cair: O benefício é reagir mais rápido às mudanças; o planejamento e o feedback continuam necessários.

⚠ **Alerta de prova:** Mudança no aplicativo causou falhas por ignorar infraestrutura, suporte e fornecedores: escolher simples e prática.
Como não cair: Ignorar o que é afetado é falha de Pense e trabalhe de forma holística.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário positivo: 'A equipe fez X. Qual princípio está sendo aplicado?'
Como resolver: Resuma a ação em duas palavras (aproveitar o atual, dividir em partes, eliminar etapa, simplificar antes de automatizar) e associe ao princípio. As erradas costumam vir com a descrição curta de outro princípio.

📝 **Como cai:** Cenário negativo: 'Qual princípio foi ignorado/desconsiderado?'
Como resolver: Pergunte o que faltou: visão do todo = holístico; aproveitar o que existe = comece de onde está; menos regras = simples e prática; ligação com valor = foco no valor.

📝 **Como cai:** Detalhe de um princípio: 'Segundo o princípio X, quando/como...?'
Como resolver: Lembre a nuance cobrada: humano onde agrega valor; medições apoiam observação; iterações paralelas coordenadas; comunicar para cada público; do zero só se o atual não serve.

📝 **Como cai:** Como aplicar os princípios em geral.
Como resolver: Resposta é sempre em conjunto, considerando interações, sem ordem fixa e em qualquer contexto.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Quem é o consumidor, o que ele valoriza, experiência do cliente	**Foco no valor**

Tarefas fechadas sem saber se o cliente ficou satisfeito	**Foco no valor**
Observar o serviço diretamente antes de propor mudanças, aproveitar a ferramenta atual	**Comece de onde você está**
Descartar tudo e começar do zero sem analisar	**Comece de onde você está (ignorado)**
Partes menores entregues e avaliadas, não esperar a perfeição	**Progrida iterativamente com feedback**
Envolver usuários e fornecedores desde o início e compartilhar o andamento	**Colabore e promova visibilidade**
Equipes escondem o andamento, baixa confiança, decisões ruins por falta de informação	**Colabore e promova visibilidade**
Considerar treinamento, contratos e processos afetados; partes que interagem	**Pense e trabalhe de forma holística**
Relatório que ninguém lê, 40 indicadores viram 5, regras para todas as exceções	**Mantenha de forma simples e prática**
Simplificar etapas redundantes antes de automatizar	**Otimize e automatize**
Robô no repetitivo e atendente humano nos casos sensíveis	**Otimize e automatize**
Como os princípios devem ser aplicados	**Em conjunto, considerando como interagem**

🎯 **Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...**

- Otimize antes de automatizar; humano fica onde agrega valor.
- Medições apoiam, mas não substituem, a observação direta do estado atual.
- Princípios são aplicados em conjunto, sem ordem obrigatória.
- Foco no valor vale para consumidor interno e externo e inclui a experiência do cliente.
- Feedback antes, durante e depois de cada iteração; iterações podem ser paralelas se coordenadas.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei listar os sete princípios orientadores com o nome exato.
- ☐ Sei associar cada princípio a uma frase-chave e a um cenário típico.
- ☐ Sei diferenciar Mantenha de forma simples e prática de Otimize e automatize em um cenário.
- ☐ Sei diferenciar Pense e trabalhe de forma holística de Colabore e promova visibilidade.
- ☐ Sei o que fazer quando as necessidades mudam no meio das iterações.
- ☐ Sei quando construir algo do zero se justifica.

- ☐ Sei por que a falta de visibilidade é um risco.
- ☐ Sei como os princípios devem ser aplicados (em conjunto).

Questões de revisão do capítulo

R3.1 · Princípios Orientadores

Durante uma iniciativa dividida em ciclos curtos, as necessidades do cliente mudam. O que o princípio 'Progrida iterativamente com feedback' recomenda?

A. Cancelar a iniciativa e recomeçar
B. Esperar o fim para ouvir o cliente
C. Manter o plano original até o fim
D. Reavaliar as próximas iterações

R3.2 · Princípios Orientadores

Segundo o princípio 'Progrida iterativamente com feedback', as iterações podem acontecer em paralelo?

A. Não, cada iniciativa tem uma única etapa
B. Não, devem ser sempre sequenciais
C. Sim, mas sem coletar nenhum feedback
D. Sim, desde que sejam coordenadas

R3.3 · Princípios Orientadores

O valor percebido pelo consumidor pode mudar com o tempo?

A. Sim, e precisa ser acompanhado
B. Não, ele é fixo no contrato
C. Sim, mas só no fim do contrato
D. Não, depende só do provedor

R3.4 · Princípios Orientadores

Qual princípio orientador recomenda observar o serviço diretamente antes de propor mudanças?

A. Comece de onde você está
B. Mantenha de forma simples e prática
C. Progrida iterativamente com feedback
D. Colabore e promova visibilidade

Respostas comentadas

R3.1. D) Reavaliar as próximas iterações

Por quê: O feedback deve ser buscado antes, durante e depois de cada iteração.

✗ A) Incorreta. Não é necessário.
✗ B) Incorreta. O feedback deve ser contínuo.
✗ C) Incorreta. Ignora o feedback.

> **Dica de prova:** Contexto mudou: reavalie a próxima iteração.

R3.2. D) Sim, desde que sejam coordenadas

Por quê: Mesmo em paralelo, cada iteração deve ser gerenciável e avaliada.

✗ A) Incorreta. Contraria o princípio.
✗ B) Incorreta. Também podem ser simultâneas.
✗ C) Incorreta. O feedback é essencial.

> **Dica de prova:** Iterações: sequenciais ou simultâneas.

R3.3. A) Sim, e precisa ser acompanhado

Por quê: O foco no valor exige entender continuamente o que o consumidor valoriza.

✗ B) Incorreta. O valor não é fixo.
✗ C) Incorreta. Pode mudar a qualquer momento.
✗ D) Incorreta. O valor é percebido pelo consumidor.

> **Dica de prova:** Valor muda: acompanhe.

R3.4. A) Comece de onde você está

Por quê: Medições apoiam, mas não substituem a observação direta.

✗ B) Incorreta. Trata de eliminar desperdícios.
✗ C) Incorreta. Trata de dividir o trabalho.
✗ D) Incorreta. Trata de transparência.

> **Dica de prova:** Observar antes de mudar: comece de onde você está.

04

CAPÍTULO 4

Propósito das Práticas ITIL

Aqui eu preciso saber, de cor, o propósito de 15 práticas e reconhecer cada uma por um verbo-chave: restaurar, investigar causa, autorizar, mover, disponibilizar, registrar mudança de estado, manter relações entre ICs, gerir ciclo de vida, proteger informação, cultivar vínculos, gerir fornecedores, definir metas, capturar demanda, tratar pedidos e alinhar ao negócio. A prova cobra de dois jeitos: 'qual é o propósito da prática X?' e um cenário curto perguntando 'qual prática está sendo aplicada?'. As alternativas erradas quase sempre são práticas vizinhas com propósito parecido. Onde mais erro: liberação x implantação, incidente x problema, ativo de TI x configuração de serviço, relacionamento x fornecedor x nível de serviço e evento x incidente. Se eu associar cada prática a uma única frase-propósito, este domínio fica muito mais seguro.

Neste capítulo

16 tópicos-chave · 13 pegadinhas · 7 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Melhoria contínua

Propósito: alinhar as práticas e os serviços da organização às necessidades do negócio em mudança. Acontece em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Usa o modelo de melhoria contínua de sete passos e o registro de melhoria contínua (CIR), e pode haver vários CIRs na organização.

Gerenciamento da segurança da informação

Propósito: proteger as informações necessárias para a organização conduzir seus negócios. Cobre confidencialidade, integridade e disponibilidade, além de autenticação e não repúdio. Exige equilíbrio entre prevenção, detecção e correção; exemplo típico: autenticação multifator e monitoramento de tentativas de acesso indevido.

Gerenciamento de relacionamento

Propósito: estabelecer e cultivar os vínculos entre a organização e suas partes interessadas nos níveis estratégico e tático. Inclui identificar, analisar, monitorar e melhorar continuamente esses relacionamentos. Ajuda a identificar as necessidades das partes interessadas e a priorizar novos produtos e serviços.

Gerenciamento de fornecedor

Propósito: garantir que os fornecedores da organização e o desempenho deles sejam gerenciados adequadamente para apoiar a entrega de produtos e serviços. Inclui criar a estratégia de fornecimento (o que contratar de terceiros), negociar contratos, avaliar desempenho e criar relacionamentos mais próximos e colaborativos com fornecedores-chave.

Gerenciamento de ativo de TI

Propósito: planejar e gerenciar o ciclo de vida completo de todos os ativos de TI. Ajuda a maximizar valor, controlar custos, gerenciar riscos, apoiar decisões de compra, reutilização e descarte e cumprir requisitos regulatórios e contratuais (licenças, por exemplo).

Ativo de TI

Qualquer componente com valor financeiro que pode contribuir para a entrega de um produto ou serviço de TI. A palavra que identifica é 'valor financeiro'. Não confundir com item de configuração (componente que precisa ser gerenciado, com suas relações) nem com evento (mudança de estado).

Monitoramento e gerenciamento de evento

Propósito: observar serviços e componentes e registrar e relatar as mudanças de estado identificadas como eventos. Evento é qualquer mudança de estado que tenha importância para o gerenciamento de um IC ou serviço. Eventos podem ser informativos, de alerta ou de exceção, e só alguns geram incidentes.

Gerenciamento de liberação

Propósito: disponibilizar para uso serviços e funcionalidades novos e alterados. Planeja os pacotes de versão e define quando os usuários terão acesso; uma liberação pode incluir vários componentes e documentação. Pode acontecer depois da implantação, por exemplo ativando uma chave de funcionalidade (feature flag).

Gerenciamento de implantação

Propósito: mover componentes novos ou alterados (hardware, software, documentação, processos) para os ambientes de produção e de teste. Pode ser em fases, contínua, em big bang ou puxada pelos consumidores. Trabalha junto com a liberação e pode ocorrer antes dela; mesmo automatizada, continua sujeita à habilitação de mudança.

Gerenciamento de configuração de serviço

Propósito: garantir informações precisas e confiáveis sobre a configuração dos serviços e dos itens de configuração (ICs) que os suportam, incluindo os relacionamentos entre eles. Essas informações apoiam a avaliação de impacto de mudanças, o diagnóstico de incidentes e o tratamento de problemas. Cenário típico: saber quais servidores e aplicações dependem de um banco de dados.

Habilitação de mudança

Propósito: maximizar o número de mudanças bem-sucedidas de TI e serviços, garantindo que os riscos sejam avaliados, as mudanças autorizadas e o cronograma gerenciado. Em versões anteriores da ITIL era chamada de controle de mudança. Sinal no enunciado: 'avaliar riscos e obter autorização'.

Gerenciamento de incidente

Propósito: minimizar o impacto negativo dos incidentes restaurando a operação normal do serviço o mais rápido possível. Não busca a causa: a causa é investigada depois pelo gerenciamento de problema. Cenário típico: 'o sistema caiu e o objetivo é voltar a funcionar o quanto antes'.

Gerenciamento de problema

Propósito: reduzir a probabilidade e o impacto de incidentes identificando causas reais e potenciais e gerenciando soluções de contorno e erros conhecidos. Atua de forma reativa (após incidentes) e proativa (antes que ocorram). Tem três fases: identificação do problema, controle de problemas e controle de erros.

Gerenciamento de requisição de serviço

Propósito: tratar de forma efetiva e amigável as requisições de serviço predefinidas dos usuários. Requisições são parte normal da entrega do serviço: pedidos de informação, de acesso, de equipamentos. Pedidos de acesso costumam seguir as políticas de segurança da informação.

Central de serviço

Propósito: capturar a demanda por resolução de incidentes e por requisições de serviço, sendo o ponto de entrada e o ponto único de contato com todos os seus usuários. Pode ser presencial, virtual ou atender por vários canais digitais. Ela registra e encaminha; não é ela que investiga causas nem autoriza mudanças.

Gerenciamento de nível de serviço

Propósito: definir metas claras de nível de serviço, baseadas no negócio, e garantir que a entrega seja avaliada, monitorada e gerenciada em relação a essas metas. Coleta, analisa e relata métricas e combina com o feedback dos clientes. As metas (disponibilidade, tempo de resposta) devem refletir o que realmente importa para o cliente.

Macetes para memorizar

Implantação x liberação

Implantar = levar ao ambiente. Liberar = abrir a porta para o usuário.

Incidente x problema

Incidente apaga o fogo; problema procura o que causou o fogo.

💡 Ativo x configuração

Ativo fala de dinheiro e ciclo de vida; configuração fala de relações e dependências.

💡 Relacionamento x fornecedor

Relacionamento olha para as partes interessadas do negócio; fornecedor olha para quem fornece à organização.

💡 Evento

Evento = mudança de estado. Informativo, alerta ou exceção: só alguns viram incidente.

💡 Segurança da informação

CID + autenticação + não repúdio, equilibrando prevenir, detectar e corrigir.

💡 Central x requisição

Central é a porta de entrada de incidentes e requisições; requisição é o pedido que já está previsto no cardápio.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Gerenciamento de implantação O enunciado fala em mover/levar componentes para o ambiente de produção ou de teste, pipeline automatizado, big bang, em fases.	**Gerenciamento de liberação** O enunciado fala em tornar disponível ao usuário, planejar pacotes de versão, definir quando o usuário terá acesso, ativar chave de funcionalidade.
Gerenciamento de incidente O foco é restaurar o serviço rápido e reduzir o impacto agora, sem tratar a causa.	**Gerenciamento de problema** O foco é investigar a causa real ou potencial, falha recorrente (ex.: 'toda segunda-feira'), atuação proativa.
Gerenciamento de requisição de serviço Pedido previsto e predefinido do usuário: acesso a uma pasta, equipamento, informação, fluxo pré-aprovado no portal.	**Gerenciamento de incidente** Interrupção não planejada: queda do e-mail, sistema de vendas fora do ar.
Gerenciamento de ativo de TI Valor financeiro, ciclo de vida da compra ao descarte, custo de licenças, conformidade contratual, quando substituir equipamentos.	**Gerenciamento de configuração de serviço** Informação sobre ICs e suas relações e dependências, versões, apoio à avaliação de impacto de mudanças e ao diagnóstico de incidentes.
Gerenciamento de relacionamento Vínculo estratégico e tático com partes interessadas (diretores de negócio), entender prioridades e necessidades, priorizar novos serviços.	**Gerenciamento de fornecedor** Terceiros que fornecem para a organização: estratégia de fornecimento, negociar contratos, acompanhar desempenho de parceiro.
Gerenciamento de nível de serviço Metas acordadas e mensuráveis (disponibilidade, tempo de resposta) e relatório de desempenho contra essas metas.	**Gerenciamento de relacionamento** Alinhar expectativas e prioridades com a liderança do negócio, sem foco em metas de desempenho.

Monitoramento e gerenciamento de evento Detectar e registrar mudança de estado: disco a 90%, limite de tempo de resposta ultrapassado, backup concluído.	**Gerenciamento de incidente** Já existe interrupção ou degradação que precisa ser restaurada.

Números que caem

Item	Valor
Práticas cobradas pelo propósito no Foundation	**15**
Fases do gerenciamento de problema	**3 (identificação do problema, controle de problemas, controle de erros)**
Tipos de evento	**Informativo, de alerta ou de exceção**
Itens de referência deste domínio na prova	**7 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Marcar 'mover componentes para os ambientes de produção e de teste' como propósito da liberação.
Como não cair: Mover para ambientes é implantação. Liberação é disponibilizar para uso serviços e funcionalidades novos ou alterados.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que a liberação sempre acontece antes da implantação e que as duas não podem coincidir.
Como não cair: A implantação pode ocorrer antes da liberação (componente já em produção, ainda não liberado), e as duas podem até coincidir.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que implantação automatizada dispensa a habilitação de mudança.
Como não cair: Mudanças implantadas continuam sujeitas à habilitação de mudança, mesmo com automação.

⚠ **Alerta de prova:** Classificar backup concluído, disco a 85% e servidor sem resposta como incidentes, como problemas ou como mudanças a autorizar.
Como não cair: São eventos (mudanças de estado relevantes): alguns são só informativos; outros exigem ação ou geram incidentes. Problema é a causa de incidentes, e mudança a autorizar é da habilitação de mudança.

⚠ **Alerta de prova:** Colocar 'identificar e remover a causa raiz de cada falha' como propósito do gerenciamento de incidente.
Como não cair: Incidente restaura o serviço e minimiza o impacto. Causa é papel do gerenciamento de problema.

⚠ **Alerta de prova:** Licenças pagas sem uso e notebooks sem responsável: escolher configuração de serviço ou fornecedor.
Como não cair: Ciclo de vida, custo e conformidade de licenças e equipamentos é gerenciamento de ativo de TI.

⚠ **Alerta de prova:** Decidir quando substituir equipamentos antigos por custo e risco: escolher habilitação de mudança ('autorizar com base em risco').
Como não cair: Decisão de compra, reutilização e descarte equilibrando valor, custo e risco é contribuição do gerenciamento de ativo de TI.

⚠ **Alerta de prova:** Consultar quais servidores e aplicações dependem de um banco antes de uma mudança: escolher habilitação de mudança.
Como não cair: Quem fornece a informação de dependências entre ICs é o gerenciamento de configuração de serviço; a mudança apenas usa essa informação.

⚠ **Alerta de prova:** Negociar contratos e acompanhar o desempenho de um parceiro de hospedagem: escolher gerenciamento de relacionamento.
Como não cair: Contrato e desempenho de terceiro é gerenciamento de fornecedor. Relacionamento trata de vínculos estratégicos com partes interessadas.

⚠ **Alerta de prova:** Reunião com diretores de negócio para alinhar prioridades: escolher nível de serviço ou central de serviço.
Como não cair: Alinhar com a liderança e entender necessidades nos níveis estratégico e tático é gerenciamento de relacionamento.

⚠ **Alerta de prova:** Inverter a classificação: pedido de acesso como incidente e queda do e-mail como requisição, ou dizer que são o mesmo registro.
Como não cair: Pedido previsto = requisição de serviço; interrupção não planejada = incidente. São conceitos distintos, tratados por práticas diferentes.

⚠ **Alerta de prova:** Responder 'registro, classificação e restauração' ou 'detecção, filtragem e correlação' como fases do gerenciamento de problema.
Como não cair: As três fases são identificação do problema, controle de problemas e controle de erros. As outras sequências lembram incidente e evento.

⚠ **Alerta de prova:** Definir ativo de TI como 'componente que precisa ser gerenciado para entregar um serviço, com suas relações'.
Como não cair: Essa é a definição de item de configuração. Ativo de TI é componente com valor financeiro que pode contribuir para entregar produto ou serviço de TI.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Pergunta direta: 'Qual é o propósito da prática X?' com propósitos de outras práticas como alternativas.
Como resolver: Lembre o verbo-chave da prática pedida (restaurar, autorizar, mover, disponibilizar...). Cada alternativa errada é o propósito literal de outra prática: identifique de qual é e descarte.

📝 **Como cai:** Cenário curto: 'A equipe faz tal coisa. Qual prática está sendo aplicada?'
Como resolver: Ache no enunciado a palavra-gatilho (mudança de estado, dependências, ciclo de vida, metas acordadas). Ignore detalhes técnicos de contexto; associe o gatilho à prática.

📝 **Como cai:** Diferenciar dois registros ou duas práticas no mesmo cenário (pedido x queda; implantado x liberado).
Como resolver: Classifique cada elemento separadamente: previsto ou não planejado? levado ao ambiente ou disponibilizado ao usuário? Desconfie de alternativas que dizem que são 'a mesma coisa'.

📝 **Como cai:** Definição de termo: 'O que é um ativo de TI?' ou 'Como a ITIL classifica essas mudanças de estado?'
Como resolver: As erradas trazem a definição de outro termo (evento, IC, requisição). Procure a palavra exclusiva: valor financeiro = ativo; mudança de estado = evento; relações = IC.

📝 **Como cai:** Contribuição de uma prática: 'Que contribuição do gerenciamento X essa decisão mostra?'
Como resolver: Escolha a alternativa que repete o propósito da prática citada; as outras descrevem incidente, evento ou mudança.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Diretores de negócio, prioridades, alinhar expectativas, níveis estratégico e tático	**Gerenciamento de relacionamento**
Licenças, compra até descarte, valor financeiro, custo e conformidade contratual	**Gerenciamento de ativo de TI**

Mudança de estado, alerta, limite ultrapassado, disco chegou a X%	**Monitoramento e gerenciamento de evento**
Ponto único de contato, relatar falhas e fazer pedidos, capturar a demanda	**Central de serviço**
Voltar a funcionar o quanto antes, restaurar a operação normal	**Gerenciamento de incidente**
Falha recorrente, investigar por quê, causa real ou potencial	**Gerenciamento de problema**
Dependências, relações entre servidores e aplicações, versões dos ICs	**Gerenciamento de configuração de serviço**
Mover para produção, pipeline automatizado, big bang, em fases	**Gerenciamento de implantação**
Tornar disponível ao usuário, pacote de versão, chave de funcionalidade (feature flag)	**Gerenciamento de liberação**
Avaliar riscos e obter autorização antes de alterar algo	**Habilitação de mudança**
Metas acordadas com o cliente, disponibilidade, tempo de resposta, desempenho contra metas	**Gerenciamento de nível de serviço**
Autenticação multifator, confidencialidade, integridade, disponibilidade, não repúdio	**Gerenciamento da segurança da informação**
Estratégia de fornecimento, o que contratar de terceiros, negociar contratos	**Gerenciamento de fornecedor**
Registro de melhoria contínua (CIR), alinhar ao negócio em mudança, melhorias em todos os níveis	**Melhoria contínua**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Implantação pode acontecer antes da liberação, e implantação automatizada continua sujeita à habilitação de mudança.
- Nem todo evento é incidente: evento é qualquer mudança de estado relevante para um IC ou serviço.
- Ativo de TI = valor financeiro e ciclo de vida; item de configuração = componente gerenciado e suas relações.
- Relacionamento = partes interessadas nos níveis estratégico e tático; fornecedor = terceiros e seu desempenho.
- Outras práticas da ITIL 4, como gerenciamento de disponibilidade, de continuidade do serviço e de capacidade e desempenho, não são cobradas no Foundation.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei escrever em uma frase o propósito de cada uma das 15 práticas cobradas.

- ☐ Sei diferenciar implantação (mover para ambientes) de liberação (disponibilizar para uso).
- ☐ Sei dizer por que um backup concluído é evento, e não incidente.
- ☐ Sei separar ativo de TI de item de configuração pela definição.
- ☐ Sei classificar um pedido de acesso como requisição e uma queda como incidente.
- ☐ Sei as três fases do gerenciamento de problema.
- ☐ Sei que segurança da informação cobre confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticação e não repúdio.
- ☐ Sei distinguir relacionamento, fornecedor e nível de serviço em um cenário de reunião ou contrato.
- ☐ Sei que habilitação de mudança era chamada de controle de mudança e que maximiza mudanças bem-sucedidas.

Questões de revisão do capítulo

R4.1 · Propósito das Práticas ITIL

Qual é o propósito da prática de gerenciamento de liberação?

A. Mover componentes para os ambientes de produção e de teste
B. Maximizar as mudanças bem-sucedidas de TI e serviços
C. Disponibilizar serviços e recursos novos ou alterados para uso
D. Reduzir a probabilidade e o impacto de incidentes

R4.2 · Propósito das Práticas ITIL

Antes de uma mudança, a equipe consulta quais servidores e aplicações dependem de um banco de dados. Qual prática fornece essa informação?

A. Gerenciamento de requisição de serviço
B. Gerenciamento de nível de serviço
C. Central de serviço
D. Gerenciamento de configuração de serviço

R4.3 · Propósito das Práticas ITIL

Qual é o propósito da prática de habilitação de mudança?

A. Registrar e relatar as mudanças de estado dos componentes
B. Maximizar as mudanças bem-sucedidas de TI e serviços
C. Disponibilizar serviços e recursos novos ou alterados para uso
D. Restaurar a operação normal do serviço o mais rápido possível

R4.4 · Propósito das Práticas ITIL

A empresa implementa autenticação multifator e monitora tentativas de acesso indevido. Qual prática está sendo aplicada?

A. Gerenciamento de nível de serviço
B. Gerenciamento da segurança da informação
C. Gerenciamento de configuração de serviço
D. Gerenciamento de requisição de serviço

Respostas comentadas

R4.1. C) Disponibilizar serviços e recursos novos ou alterados para uso

Por quê: Liberação e implantação podem ocorrer em momentos diferentes, por exemplo com feature flags.

✗ A) Incorreta. É o propósito do gerenciamento de implantação.
✗ B) Incorreta. É o propósito da habilitação de mudança.
✗ D) Incorreta. É o propósito do gerenciamento de problema.

> **Dica de prova:** Tornar disponível para uso: liberação.

R4.2. D) Gerenciamento de configuração de serviço

Por quê: Informações de configuração apoiam a avaliação de impacto de mudanças e o diagnóstico de incidentes.

✗ A) Incorreta. Trata pedidos de usuários.
✗ B) Incorreta. Define metas de desempenho.
✗ C) Incorreta. Captura a demanda dos usuários.

> **Dica de prova:** Dependências entre ICs: configuração de serviço.

R4.3. B) Maximizar as mudanças bem-sucedidas de TI e serviços

Por quê: Em versões anteriores, a prática era chamada de controle de mudança.

✗ A) Incorreta. É o monitoramento e gerenciamento de evento.
✗ C) Incorreta. É o gerenciamento de liberação.
✗ D) Incorreta. É o gerenciamento de incidente.

> **Dica de prova:** Mudanças bem-sucedidas: habilitação de mudança.

R4.4. B) Gerenciamento da segurança da informação

Por quê: A prática combina prevenção, detecção e correção.

✗ A) Incorreta. Define metas.
✗ C) Incorreta. Mantém dados de ICs.
✗ D) Incorreta. Trata pedidos.

> **Dica de prova:** Autenticação e detecção de acessos: segurança da informação.

05

CAPÍTULO 5

Práticas ITIL em Detalhe

Este é o domínio mais pesado da prova: sete práticas em detalhe (melhoria contínua, habilitação de mudança, incidente, problema, requisição de serviço, central de serviço e nível de serviço) mais o modelo de melhoria contínua de sete passos. Eu preciso conhecer termos e fluxos: tipos de mudança e quem autoriza, como priorizar e quem resolve incidentes, fases do problema, erro conhecido e solução de contorno, o que é requisição, como a central atua, SLA e efeito melancia. A prova traz cenários do dia a dia, com alternativas absurdas misturadas a uma ou duas plausíveis de outra prática. Onde mais erro: ordem dos passos do modelo de melhoria, mudança padrão x normal x emergencial, controle de problema x controle de erro e o que é requisição (elogio, senha, pedido de informação).

Neste capítulo

18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 7 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Modelo de melhoria contínua (7 passos)

1) Qual é a visão? 2) Onde estamos agora? 3) Onde queremos estar? 4) Como chegamos lá? 5) Tome ação. 6) Chegamos lá? 7) Como manter o impulso? A visão alinha a iniciativa aos objetivos; o passo 2 levanta a linha de base; o passo 3 faz a análise de lacunas e define metas mensuráveis; o passo 4 define o plano; o 6 compara resultados com as metas; o 7 consolida os ganhos.

Registro de melhoria contínua (CIR)

Onde as ideias de melhoria são registradas, avaliadas, priorizadas e acompanhadas até a conclusão. Pode haver mais de um CIR, em vários níveis da organização. Melhoria contínua é responsabilidade de todos: uma equipe dedicada pode liderar e coordenar, mas a melhoria deve estar em todos os níveis e áreas.

Mudança

Adição, alteração ou remoção de qualquer coisa que pode afetar os serviços. O escopo é definido por cada organização e pode incluir infraestrutura, aplicações, documentação, processos e relações com fornecedores. A habilitação de mudança busca equilíbrio entre rapidez e controle de riscos: avalia riscos, autoriza e gerencia o cronograma.

Mudança padrão

Mudança de baixo risco, bem compreendida e pré-autorizada, implementada sem nova autorização a cada vez. A avaliação de risco é feita quando o procedimento é criado, não a cada execução. Costuma ser iniciada como requisição de serviço (ex.: instalar software de uma lista aprovada) e continua sendo registrada.

Mudança normal

Precisa ser agendada, avaliada e autorizada segundo um processo. A autoridade de mudança varia com o risco: baixo risco pode ser aprovado por alguém capaz de decidir rápido; alto risco, que pode afetar vários serviços críticos, exige autoridade de nível mais alto, podendo chegar à diretoria.

Mudança emergencial

Precisa ser implementada o quanto antes, como a correção imediata de uma falha de segurança crítica. Continua passando por avaliação e autorização, mas com processo mais rápido e uma autoridade de mudança própria, para decidir rápido com controle. A documentação pode ser completada depois da implementação, se necessário.

Autoridade de mudança e cronograma de mudanças

A autoridade de mudança pode ser uma pessoa ou um grupo e deve ser adequada ao tipo e ao risco da mudança; em organizações que precisam de entregas rápidas, deve ser descentralizada, conforme o risco. O cronograma de mudanças serve para planejar, evitar conflitos e comunicar, e também alimenta o tratamento de incidentes, problemas e melhorias.

Incidente

Interrupção não planejada de um serviço ou redução da qualidade de um serviço (queda do sistema de pagamentos, lentidão que atrasa vendas). Deve ser resolvido em prazos que atendam às expectativas, com metas acordadas, documentadas e comunicadas. Registros de incidente ficam em ferramenta adequada, vinculados a ICs, mudanças, problemas e erros conhecidos.

Priorização e encaminhamento de incidentes

Incidentes são priorizados por uma classificação acordada, com base em impacto e urgência; os de maior impacto no negócio são resolvidos primeiro. O encaminhamento a um grupo de suporte costuma seguir a categoria do incidente. Usuários afetados devem ser informados regularmente, conforme o impacto.

Quem resolve incidentes e swarming

Incidentes podem ser resolvidos pelo próprio usuário (autoatendimento, mas ainda registrados), pela central, por equipes de suporte, por fornecedores ou por equipes temporárias. Swarming (enxame) é quando várias pessoas com conhecimentos diferentes trabalham juntas no início até ficar claro quem deve assumir. Incidentes graves e incidentes de segurança da informação têm procedimento separado.

Problema

Causa, ou causa potencial, de um ou mais incidentes. Fontes de identificação: análise de tendências de incidentes, incidentes recorrentes, informações e alertas de fornecedores, informações de desenvolvedores e testes. O gerenciamento de problema é reativo e proativo e se relaciona com incidente, habilitação de mudança, conhecimento e melhoria contínua.

Fases do gerenciamento de problema

Identificação de problemas (identifica e registra); controle de problema (analisa, prioriza pelo risco considerando impacto e probabilidade, documenta soluções de contorno e erros conhecidos); controle de erro (gerencia erros conhecidos, reavalia periodicamente as soluções de contorno e pode identificar resoluções permanentes, que viram pedidos de mudança).

Erro conhecido

Problema que foi analisado e ainda não foi resolvido. Pode ter solução de contorno documentada. Deve ser reavaliado periodicamente, porque o impacto e o custo podem mudar; o controle de erro avalia impacto total no cliente, disponibilidade de contorno e custo da resolução.

Solução de contorno x resolução definitiva

Solução de contorno reduz o impacto de incidentes enquanto a resolução definitiva não está disponível; deve ser documentada no registro do problema e revista à medida que o problema é mais bem entendido. A resolução definitiva remove a causa e pode virar pedido de mudança, avaliado pela habilitação de mudança. Com baixo impacto e correção muito cara, pode-se manter o contorno, reavaliando o erro conhecido periodicamente.

Requisição de serviço

Pedido do usuário predefinido e acordado como parte normal da entrega do serviço: ação de serviço, informação ('como gero um relatório?'), acesso, recursos ou itens (notebook do catálogo), redefinição de senha, e também feedback, elogios e reclamações. Pode ser simples ou envolver várias equipes, sempre com etapas conhecidas e padronizadas.

Boas práticas de requisição

Padronizar e automatizar o máximo possível; políticas definem quais requisições dispensam aprovação e quais exigem autorização. Comunicar expectativas claras de prazo. Portal de autoatendimento e formulários padronizados coletam os dados de uma vez e reduzem o tempo de atendimento.

Central de serviço em detalhe

Ponto de contato para todos os usuários, por telefone, portal, chat, e-mail ou presencial; a central virtual atende de vários locais como uma só, com tecnologia de colaboração e informação compartilhada. Usa base de conhecimento, telefonia inteligente, portais, chatbots e painéis. Quando não resolve no primeiro contato, encaminha ao grupo adequado e mantém a comunicação; com a automação, o foco passa para o suporte às pessoas e ao negócio.

SLA, métricas e efeito melancia

SLA é um acordo documentado com os níveis de serviço esperados; deve ser simples, claro, baseado nos resultados de que o cliente precisa e refletir a experiência. Métricas devem combinar negócio, experiência e técnicas, além de feedback (pesquisas, reuniões). Efeito melancia: métricas verdes com cliente insatisfeito.

Macetes para memorizar

💡 Modelo de melhoria contínua

Visão, Agora, Quero, Como, Ação, Cheguei?, Impulso: 'sonho, olho, miro, planejo, faço, confiro, mantenho'.

💡 Tipos de mudança

Padrão = pré-aprovada; Normal = passa pelo processo; Emergencial = rápida, com autoridade própria. Só três: P-N-E.

💡 Fases do problema

Identifica, Controla o problema, Controla o erro: primeiro acha, depois analisa, por fim gerencia o erro conhecido.

💡 Contorno x resolução

Contorno alivia, resolução cura (e a cura passa pela habilitação de mudança).

💡 Efeito melancia

Verde por fora, vermelho por dentro.

💡 Prioridade de incidente

Prioridade = impacto + urgência. Nunca cargo, ordem de chegada ou facilidade.

💡 Requisição

Se é pedido previsto (senha, acesso, item do catálogo, informação, elogio), é requisição.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Mudança padrão Baixo risco, bem compreendida, pré-autorizada, risco avaliado no procedimento, costuma entrar como requisição (software de lista aprovada).	**Mudança normal** Mudança significativa que precisa ser agendada, avaliada e autorizada a cada vez, com autoridade conforme o risco (migrar data center, trocar sistema de gestão).

Mudança normal Segue o fluxo usual de avaliação e agendamento.	**Mudança emergencial** Precisa ser feita o quanto antes (falha de segurança crítica), com autoridade própria e processo mais rápido, sem dispensar avaliação.
Controle de problema Analisar problemas, priorizar pelo risco e documentar soluções de contorno e erros conhecidos.	**Controle de erro** Gerenciar erros conhecidos já identificados, reavaliar contornos e propor resoluções permanentes como pedidos de mudança.
Solução de contorno Reduz o impacto enquanto a causa não é removida; fica no registro do problema.	**Resolução definitiva** Remove a causa; pode virar pedido de mudança, avaliado pela habilitação de mudança.
Requisição de serviço Pedido previsto: senha, acesso, notebook do catálogo, informação, elogio ou reclamação.	**Incidente** Interrupção não planejada ou perda de qualidade: queda, lentidão que atrasa vendas, falha de acesso ao sistema.
Onde queremos estar? (passo 3) Análise de lacunas entre estado atual e desejado e definição de metas mensuráveis do estado futuro.	**Como chegamos lá? (passo 4)** Definição do plano de melhoria, simples ou complexo, que pode ser executado em várias iterações.
Chegamos lá? (passo 6) Comparar os resultados obtidos com as metas definidas; se não atingiu, volta a analisar e planejar.	**Como manter o impulso? (passo 7)** Garantir que o progresso seja mantido e os ganhos consolidados (ou entender por que a melhoria não alcançou o esperado).

Números que caem

Item	Valor
Passos do modelo de melhoria contínua	**7**
Tipos de mudança	**3 (padrão, normal, emergencial)**
Fases do gerenciamento de problema	**3**
Práticas detalhadas no Foundation	**7 (melhoria contínua, habilitação de mudança, incidente, problema, requisição de serviço, central de serviço, nível de serviço)**
Itens de referência deste domínio na prova	**17 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Achar que mudança emergencial tem autoridade própria para dispensar a avaliação de risco ou o registro.
Como não cair: A autoridade própria existe para decidir rápido com controle. O risco é avaliado e a mudança é registrada; só a documentação pode ser completada depois.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que mudança padrão dispensa qualquer controle ou não gera registro.
Como não cair: Ela segue um procedimento pré-autorizado e continua registrada; reduz burocracia porque o risco foi avaliado na criação do procedimento.

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar 'mudança de rotina', 'operacional', 'de projeto', 'pessoal', 'informal' ou 'de catálogo' como tipo de mudança da ITIL.
Como não cair: Os três tipos são padrão, normal e emergencial; qualquer outro nome é distrator. Uma mudança padrão pode ser uma mudança operacional pré-autorizada, mas 'operacional' não é um tipo à parte.

⚠ **Alerta de prova:** Exigir um único comitê ou a diretoria para aprovar toda mudança.
Como não cair: Isso cria gargalos. A autoridade deve ser adequada ao tipo e ao risco e, para entregas rápidas, descentralizada conforme o risco.

⚠ **Alerta de prova:** Priorizar incidentes por ordem de chegada, cargo do usuário ou facilidade técnica.
Como não cair: Prioridade segue classificação acordada de impacto e urgência, com foco no impacto ao negócio.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o incidente só pode ser resolvido depois de encontrar a causa raiz.
Como não cair: Incidente se resolve em prazos que atendam às expectativas; a causa é tratada no gerenciamento de problema.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que incidente resolvido pelo usuário via artigo do portal deve ser reaberto, ou que só a equipe técnica pode resolver.
Como não cair: Autoatendimento é forma válida de resolver incidentes (que continuam registrados); usuários, central, equipes, fornecedores e equipes temporárias podem resolver.

⚠ **Alerta de prova:** Confundir swarming com escalonamento hierárquico ou com controle de erro.
Como não cair: Swarming é várias pessoas colaborando no início quando não há responsável claro. Escalonamento hierárquico leva a níveis de gestão; controle de erro é fase do problema.

⚠ **Alerta de prova:** Classificar elogio, pergunta de 'como gerar relatório' ou redefinição de senha como incidente de baixa prioridade, problema ou mudança.
Como não cair: Não há interrupção nem causa a investigar: são requisições de serviço.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que erros conhecidos não precisam ser reavaliados ou que são incidentes encerrados ou mudanças que falharam.
Como não cair: Erro conhecido é problema analisado e não resolvido; deve ser reavaliado periodicamente porque impacto e custo podem mudar.

⚠ **Alerta de prova:** Documentar a solução de contorno no cronograma de mudanças, no contrato do fornecedor ou na planilha do técnico.
Como não cair: Solução de contorno eficaz é documentada no registro do problema.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o gerenciamento de problema depende sempre de um incidente registrado.
Como não cair: Ele também é proativo e identifica problemas antes que incidentes ocorram (tendências, alertas de fornecedores, informações de desenvolvedores e testes).

⚠ **Alerta de prova:** Achar que todas as requisições exigem aprovação da diretoria, ou que nenhuma pode exigir aprovação.
Como não cair: Algumas exigem autorização conforme políticas; muitas não precisam. Requisição que envolve várias equipes continua sendo requisição.

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar um SLA que mede só a disponibilidade do servidor enquanto o cliente reclama de lentidão.
Como não cair: É o efeito melancia: métricas que não refletem o resultado. SLA deve ser baseado nos resultados do cliente e combinar métricas de negócio, experiência e técnicas.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de mudança: 'Que tipo de mudança é essa?' ou 'Quem deve autorizá-la?'
Como resolver: Pergunte: é pré-autorizada e de baixo risco? padrão. Precisa ser feita já? emergencial. Senão, normal. Para quem autoriza: autoridade adequada ao risco; alto risco = nível mais alto; baixo risco = alguém que decide rápido.

📝 **Como cai:** Passo do modelo de melhoria descrito por ação ('compara resultados com metas', 'levanta linha de base').
Como resolver: Mapeie a ação para a pergunta do passo: linha de base = onde estamos agora; lacuna e metas = onde queremos estar; plano = como chegamos lá; executar = tome ação; comparar = chegamos lá?; consolidar = como manter o impulso?

📝 **Como cai:** Classificar um contato da central (elogio, senha, pergunta, queda, lentidão).
Como resolver: Houve interrupção ou perda de qualidade? incidente. Não houve e é pedido previsto? requisição. Não há causa a investigar, então não é problema.

📝 **Como cai:** Fases e termos do gerenciamento de problema (erro conhecido, contorno, controle de erro).
Como resolver: Lembre a sequência identificar, controlar problema (analisa e documenta contorno e erro conhecido), controlar erro (gerencia e reavalia). Resolução permanente vira pedido de mudança.

📝 **Como cai:** Afirmações sobre SLA e nível de serviço.
Como resolver: Escolha a que fala de resultados do cliente, simplicidade, feedback e métricas equilibradas. Descarte metas definidas só pelo provedor, indicadores técnicos isolados e linguagem jurídica complexa.

📝 **Como cai:** Itens com várias respostas corretas sobre atividades ou tipos.
Como resolver: Valide cada alternativa isoladamente contra a definição; distratores típicos são atividades de outra prática (autorizar mudanças, restaurar serviço, registrar requisições).

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Baixo risco, bem compreendida, pré-autorizada, lista aprovada	**Mudança padrão (costuma entrar como requisição de serviço)**
Agendada, avaliada e autorizada segundo um processo, autoridade conforme o risco	**Mudança normal**
Correção imediata, falha de segurança crítica	**Mudança emergencial com autoridade própria**
Entregas rápidas, quem deve autorizar	**Autoridade de mudança descentralizada, conforme o risco**
Evitar conflitos entre mudanças, planejar mudanças	**Cronograma de mudanças**
Incidente complexo sem responsável claro, várias pessoas trabalhando juntas	**Swarming (enxame)**
Problema analisado, ainda não resolvido	**Erro conhecido**
Reduz o impacto sem resolver a causa	**Solução de contorno (no registro do problema)**
Linha de base, estado atual	**Onde estamos agora? (passo 2)**
Análise de lacunas, metas mensuráveis do estado futuro	**Onde queremos estar? (passo 3)**

Comparar resultados com as metas	**Chegamos lá? (passo 6)**
Ideias de melhoria registradas, avaliadas e priorizadas	**Registro de melhoria contínua (CIR)**
Indicadores verdes, cliente insatisfeito	**Efeito melancia; SLA baseado em resultados**
Atendentes em vários países funcionando como uma única central	**Central de serviço virtual**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Ordem dos 7 passos: visão, onde estamos agora, onde queremos estar, como chegamos lá, tome ação, chegamos lá, como manter o impulso.
- Mudança emergencial é rápida, mas não dispensa avaliação nem registro; mudança padrão tem o risco avaliado no procedimento.
- Erro conhecido = problema analisado e não resolvido; contorno fica no registro do problema; resolução permanente vira pedido de mudança.
- Elogio, reclamação, senha e pedido de informação são requisições de serviço.
- Incidente é priorizado por impacto e urgência; incidentes graves e de segurança têm procedimento separado.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei recitar os 7 passos do modelo de melhoria contínua na ordem e o que cada um faz.
- ☐ Sei distinguir mudança padrão, normal e emergencial e quem autoriza cada uma.
- ☐ Sei para que serve o cronograma de mudanças.
- ☐ Sei definir incidente, problema, erro conhecido e solução de contorno sem misturar.
- ☐ Sei as três fases do gerenciamento de problema e as saídas do controle de problema.
- ☐ Sei quem pode resolver incidentes e o que é swarming.
- ☐ Sei classificar elogio, senha, pedido de informação e item de catálogo como requisição.
- ☐ Sei as boas práticas de requisição: padronizar, automatizar, políticas de aprovação, prazo claro.
- ☐ Sei explicar o efeito melancia e o que torna um SLA bom.
- ☐ Sei como a central de serviço atua quando não resolve no primeiro contato e o que é central virtual.

Questões de revisão do capítulo

R5.1 · Práticas ITIL em Detalhe

Qual fase do gerenciamento de problema analisa os problemas e documenta soluções de contorno e erros conhecidos?

A. Controle de problema
B. Controle de erro
C. Identificação de problemas
D. Controle de incidentes

R5.2 · Práticas ITIL em Detalhe

Quem é responsável pela melhoria contínua em uma organização?

A. Toda a organização
B. O comitê de mudanças
C. A equipe de qualidade
D. Os fornecedores externos

R5.3 · Práticas ITIL em Detalhe

Em organizações que precisam de entregas rápidas, como deve ser a autoridade de mudança?

A. Inexistente, sem avaliação
B. A diretoria para cada alteração
C. Descentralizada, conforme o risco
D. Um único comitê para qualquer mudança

R5.4 · Práticas ITIL em Detalhe

Com que meta de prazo os incidentes devem ser resolvidos?

A. Em prazos que atendam às expectativas
B. Só depois de encontrar a causa raiz
C. No menor custo possível, sem prazo
D. Na ordem em que o técnico preferir

Respostas comentadas

R5.1. A) Controle de problema

Por quê: Os problemas são priorizados pelo risco que representam, considerando impacto e probabilidade.

✗ B) Incorreta. Gerencia erros conhecidos já identificados.

✗ C) Incorreta. Identifica e registra os problemas.

✗ D) Incorreta. Não é fase do gerenciamento de problema.

> **Dica de prova:** Analisar e documentar: controle de problema.

R5.2. A) Toda a organização

Por quê: Uma equipe dedicada pode liderar e coordenar, mas a melhoria contínua deve estar presente em todos os níveis.

✗ B) Incorreta. Não é o responsável.

✗ C) Incorreta. Pode liderar, mas não é a única.

✗ D) Incorreta. Podem contribuir, mas não são os responsáveis.

> **Dica de prova:** Melhoria contínua: responsabilidade de todos.

R5.3. C) Descentralizada, conforme o risco

Por quê: A autoridade deve ser atribuída a quem consegue decidir de forma eficiente e eficaz.

✗ A) Incorreta. O risco precisa ser avaliado.

✗ B) Incorreta. Cria gargalos.

✗ D) Incorreta. Cria gargalos.

> **Dica de prova:** Entregas rápidas: autoridade descentralizada.

R5.4. A) Em prazos que atendam às expectativas

Por quê: As metas de resolução devem ser acordadas, documentadas e comunicadas para garantir expectativas realistas.

✗ B) Incorreta. A causa é tratada no gerenciamento de problema.

✗ C) Incorreta. O prazo importa.

✗ D) Incorreta. Não é o critério.

> **Dica de prova:** Incidentes: resolver no prazo esperado pelos clientes.

06

CAPÍTULO 6

Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

Aqui eu preciso saber o propósito do sistema de valor de serviço (SVS), suas entradas e saída (oportunidade e demanda viram valor), seus cinco componentes (princípios orientadores, governança, cadeia de valor de serviço, práticas e melhoria contínua) e, principalmente, as seis atividades da cadeia de valor: Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir e Entregar e suportar. A prova descreve o que uma equipe está fazendo e pede a atividade, ou pede a definição de um componente. Onde mais erro: Planejar x Melhorar, Desenho e transição x Obter/construir e oportunidade x demanda.

Neste capítulo

15 tópicos-chave · 11 pegadinhas · 5 macetes · 11 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Sistema de valor de serviço (SVS)

Propósito: habilitar a cocriação de valor de forma contínua. Também ajuda a evitar silos, integrando as partes da organização. Inclui as práticas; não as substitui.

Componentes do SVS

Cinco componentes: princípios orientadores, governança, cadeia de valor de serviço, práticas e melhoria contínua. Clientes e fornecedores são papéis e partes; incidentes, problemas e mudanças são temas de práticas, não componentes.

Entradas e saída do SVS

Oportunidade e demanda entram no SVS, e o valor é o resultado. Oportunidade são opções ou possibilidades de agregar valor para as partes interessadas ou melhorar a organização. Demanda é a necessidade ou o desejo de produtos e serviços pelos consumidores.

Governança

Meio pelo qual a organização é dirigida e controlada. Avalia a organização, direciona com estratégias e políticas e monitora o desempenho.

Cadeia de valor de serviço

Modelo operacional com seis atividades: Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir e Entregar e suportar. As atividades são combinadas em fluxos de valor diferentes para cada cenário.

Planejar

Garante uma compreensão compartilhada da visão, do estado atual e da direção de melhoria em toda a organização. Cenário típico: definir políticas, padrões e a direção de melhoria.

Melhorar

Garante a melhoria contínua de produtos, serviços e práticas em todas as atividades da cadeia de valor.

Engajar

Busca entender as necessidades das partes interessadas e manter o engajamento contínuo com elas. É a principal interface com clientes, usuários, fornecedores e outras partes externas.

Desenho e transição

Garante que produtos e serviços atendam continuamente às expectativas das partes interessadas quanto a qualidade, custo e prazo.

Obter/construir

Garante que os componentes do serviço estejam disponíveis quando e onde forem necessários e atendam às especificações acordadas. Componentes podem ser hardware, software, documentação, contratos e outros recursos; cenário: comprar servidores e desenvolver um módulo.

Entregar e suportar

Garante que os serviços sejam entregues e suportados conforme as especificações acordadas e as expectativas das partes interessadas. Cenário: operar o serviço no dia a dia e resolver falhas relatadas pelos usuários.

Fluxo de valor

Etapas que a organização executa para criar e entregar valor (produtos e serviços) aos consumidores. Mapear fluxos de valor ajuda a encontrar desperdícios e oportunidades de melhoria.

Práticas

Conjuntos de recursos organizacionais projetados para realizar um trabalho ou alcançar um objetivo. A ITIL 4 descreve 34 práticas, divididas em gerenciamento geral, gerenciamento de serviço e gerenciamento técnico. Não são etapas fixas de um processo, nem regras legais.

Práticas x atividades da cadeia

Cada atividade da cadeia de valor usa várias práticas, e as práticas não ficam presas a uma única atividade. Fluxos de valor combinam atividades e práticas conforme o cenário.

Melhoria em três lugares

A melhoria aparece como componente do SVS (melhoria contínua, com o modelo de melhoria contínua), como atividade Melhorar da cadeia de valor e como prática de melhoria contínua.

Macetes para memorizar

💡 Seis atividades da cadeia

P-M-E-D-O-E: Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir, Entregar e suportar. 'Para Melhorar, Engaje, Desenhe, Obtenha e Entregue'.

💡 Componentes do SVS

PG-CPM: Princípios, Governança, Cadeia, Práticas, Melhoria.

💡 Entradas e saída

Oportunidade + demanda entram; valor sai.

💡 Desenho e transição

QCP: qualidade, custo e prazo.

💡 Melhoria

Melhoria aparece três vezes: componente, atividade e prática.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é

Planejar Visão, estado atual, direção de melhoria, políticas e padrões compartilhados.	**Melhorar** Executar a melhoria contínua de produtos, serviços e práticas em todas as atividades.
Desenho e transição Expectativas de qualidade, custo e prazo dos produtos e serviços.	**Obter/construir** Componentes disponíveis quando e onde necessários, conforme as especificações (comprar, desenvolver).
Engajar Entender necessidades e manter engajamento com partes interessadas; interface com o externo.	**Entregar e suportar** Operar o serviço e resolver falhas conforme as especificações acordadas.
Oportunidade Opções para agregar valor ou melhorar a organização.	**Demanda** Necessidade ou desejo de produtos e serviços pelos consumidores (pedidos formais se aproximam de demanda).
Governança Dirigir e controlar: avaliar, direcionar, monitorar.	**Cadeia de valor de serviço** Modelo operacional de seis atividades, combinadas em fluxos de valor conforme o cenário.

Números que caem

Item	Valor
Componentes do SVS	**5**
Atividades da cadeia de valor de serviço	**6**
Práticas descritas na ITIL 4	**34 (gerenciamento geral, de serviço e técnico)**
Itens de referência deste domínio na prova	**3 de 40 (distribuição de referência, não oficial)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Comprar servidores e desenvolver um módulo: marcar Planejar ou Entregar e suportar.
Como não cair: Disponibilizar componentes conforme especificações é Obter/construir.

⚠ **Alerta de prova:** Operar no dia a dia e resolver falhas: marcar Desenho e transição.
Como não cair: Operação e suporte conforme o acordado é Entregar e suportar.

⚠ **Alerta de prova:** Definir políticas, padrões e direção de melhoria: marcar Melhorar.
Como não cair: Visão e direção compartilhadas são Planejar; Melhorar executa a melhoria contínua.

⚠ **Alerta de prova:** Qualidade, custo e prazo: marcar Obter/construir.
Como não cair: Expectativas de qualidade, custo e prazo são Desenho e transição.

⚠ **Alerta de prova:** Listar como componentes do SVS 'incidentes, problemas, mudanças, liberações e eventos' ou 'clientes, usuários, patrocinadores'.
Como não cair: Os cinco componentes são princípios orientadores, governança, cadeia de valor, práticas e melhoria contínua.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que cada prática pertence a uma só atividade ou que as práticas substituem a cadeia.
Como não cair: Cada atividade usa várias práticas; práticas e cadeia são componentes distintos do SVS.

⚠ **Alerta de prova:** Definir práticas como etapas fixas de um único processo ou regras definidas em lei.
Como não cair: Práticas são conjuntos de recursos organizacionais para realizar um trabalho ou alcançar um objetivo.

⚠ **Alerta de prova:** Chamar 'pedidos formais feitos pelos usuários' de oportunidade.
Como não cair: Isso se aproxima de demanda. Oportunidade são opções para agregar valor ou melhorar.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que a melhoria aparece só como prática opcional ou só na atividade Planejar.
Como não cair: Ela é componente do SVS, atividade Melhorar e prática de melhoria contínua.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o propósito do SVS é substituir as práticas ou definir orçamento.
Como não cair: O propósito é habilitar a cocriação contínua de valor, evitando silos.

⚠ **Alerta de prova:** Meio de dirigir e controlar a organização: marcar cadeia de valor ou práticas.
Como não cair: Dirigir e controlar é governança.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário: 'A equipe faz X. Qual atividade da cadeia de valor está sendo executada?'
Como resolver: Identifique o verbo: definir direção = Planejar; melhorar = Melhorar; ouvir partes interessadas = Engajar; garantir qualidade/custo/prazo = Desenho e transição; comprar/construir componentes = Obter/construir; operar e suportar = Entregar e suportar.

📝 **Como cai:** Definição: 'Qual atividade garante...?' usando a frase oficial.
Como resolver: Memorize a frase-propósito de cada atividade; as erradas trazem a frase-propósito de outra atividade em versão resumida.

📝 **Como cai:** Componentes, entradas e saída do SVS.
Como resolver: Cinco componentes; oportunidade e demanda entram; valor sai. Descarte listas de papéis, de registros de práticas ou de itens financeiros.

📝 **Como cai:** Relação entre práticas, atividades e fluxos de valor.
Como resolver: Atividades usam várias práticas; fluxos de valor combinam atividades e práticas conforme o cenário.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Visão, estado atual, direção de melhoria, políticas e padrões	**Planejar**
Melhoria contínua de produtos, serviços e práticas em todas as atividades	**Melhorar**
Entender necessidades das partes interessadas, engajamento contínuo, interface com o externo	**Engajar**
Qualidade, custo e prazo	**Desenho e transição**
Componentes disponíveis quando e onde necessários; comprar, desenvolver	**Obter/construir**
Operar o serviço, resolver falhas, conforme especificações acordadas	**Entregar e suportar**
Dirigida e controlada; avaliar, direcionar, monitorar	**Governança**
Entradas do SVS	**Oportunidade e demanda (o resultado é valor)**
Série de etapas para criar e entregar valor	**Fluxo de valor**
Recursos organizacionais para realizar um trabalho	**Práticas (34, em três grupos)**
Cocriar valor continuamente, evitar silos	**Propósito do SVS**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Seis atividades: Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir, Entregar e suportar.
- Cinco componentes do SVS: princípios orientadores, governança, cadeia de valor, práticas e melhoria contínua.
- Oportunidade e demanda entram no SVS; valor é o resultado.
- Cada atividade usa várias práticas; a melhoria é componente, atividade e prática.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei o propósito do SVS.
- ☐ Sei listar os cinco componentes do SVS.
- ☐ Sei diferenciar oportunidade de demanda.
- ☐ Sei a frase-propósito de cada uma das seis atividades da cadeia.
- ☐ Sei associar comprar/desenvolver a Obter/construir e operar/suportar a Entregar e suportar.
- ☐ Sei o que é governança e o que ela faz.
- ☐ Sei definir fluxo de valor e práticas.
- ☐ Sei onde a melhoria aparece no modelo.

Questões de revisão do capítulo

R6.1 · Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

Como as práticas se relacionam com as atividades da cadeia de valor?

A. Cada atividade usa várias práticas
B. Cada prática pertence a uma só atividade
C. As atividades dispensam o uso de práticas
D. As práticas substituem a cadeia de valor

R6.2 · Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

No SVS, o que são as práticas?

A. Documentos que substituem a governança
B. Recursos para realizar um trabalho
C. Regras obrigatórias definidas em lei
D. Etapas fixas de um único processo

R6.3 · Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

Qual atividade da cadeia de valor garante que os serviços sejam entregues e suportados conforme as especificações acordadas?

A. Atividade Entregar e suportar
B. Atividade Desenho e transição
C. Atividade Melhorar
D. Atividade Obter/construir

R6.4 · Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

Qual atividade da cadeia de valor garante uma compreensão compartilhada da visão, do estado atual e da direção de melhoria?

A. Atividade Melhorar
B. Atividade Engajar
C. Atividade Planejar
D. Atividade Desenho e transição

Respostas comentadas

R6.1. A) Cada atividade usa várias práticas

Por quê: Os fluxos de valor combinam atividades e práticas conforme cada cenário.

✗ B) Incorreta. As práticas não ficam presas a uma atividade.
✗ C) Incorreta. As atividades usam práticas.
✗ D) Incorreta. São componentes distintos do SVS.

> **Dica de prova:** Atividades usam combinações de práticas.

R6.2. B) Recursos para realizar um trabalho

Por quê: O ITIL 4 descreve 34 práticas, divididas em gerenciamento geral, gerenciamento de serviço e gerenciamento técnico.

✗ A) Incorreta. Não é a definição.
✗ C) Incorreta. Não é a definição.
✗ D) Incorreta. Práticas não são processos rígidos.

> **Dica de prova:** Práticas: recursos organizacionais para um objetivo.

R6.3. A) Atividade Entregar e suportar

Por quê: A atividade também atende às expectativas das partes interessadas durante a operação.

✗ B) Incorreta. Cuida de qualidade, custo e prazo.

✗ C) Incorreta. Cuida da melhoria contínua.

✗ D) Incorreta. Disponibiliza componentes.

> **Dica de prova:** Operação conforme o acordado: Entregar e suportar.

R6.4. C) Atividade Planejar

Por quê: As seis atividades são Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir e Entregar e suportar.

✗ A) Incorreta. Trata da melhoria contínua dos produtos e práticas.

✗ B) Incorreta. Trata do entendimento das partes interessadas.

✗ D) Incorreta. Trata de requisitos de qualidade, custo e prazo.

> **Dica de prova:** Visão e direção: Planejar.

DIA DA PROVA

Estratégia de prova

A ITIL 4 Foundation (PeopleCert) tem 40 questões de múltipla escolha em 60 minutos (75 para quem faz em idioma não nativo), com aprovação a partir de 26 acertos (65%). Os itens são curtos e testam reconhecimento de definições e propósitos: ou pedem o termo exato, ou descrevem um cenário de uma ou duas frases e pedem a prática, o princípio, a dimensão ou a atividade da cadeia de valor. Os distratores quase sempre são conceitos vizinhos do mesmo grupo (outra prática, outro princípio, outra dimensão), então vence quem conhece a palavra-assinatura de cada conceito. As práticas pesam muito: propósito de 15 práticas e detalhe de 7, e outras práticas da ITIL 4 (disponibilidade, continuidade do serviço, capacidade e desempenho) não são cobradas.

Como responder

✓ Leia o final do enunciado primeiro: ele diz se a pergunta quer prática, princípio, dimensão, atividade, papel ou tipo de mudança, e isso define em qual grupo de conceitos procurar a resposta.

✓ Procure a palavra-assinatura no cenário (mudança de estado, dependências, ciclo de vida, linha de base, qualidade/custo/prazo) e associe ao conceito antes de olhar as alternativas.

✓ Para cada alternativa errada, diga mentalmente de qual conceito ela é a definição; se todas as outras têm dono, a que sobra é a certa.

✓ Desconfie de absolutos que a ITIL não usa: 'sempre', 'nunca', 'só', 'todas precisam de aprovação da diretoria', 'dispensa avaliação'.

✓ Em cenários de incidente x problema x requisição, pergunte: houve interrupção? há causa a investigar? é pedido previsto?

✓ Em perguntas negativas ('qual princípio foi ignorado?'), pense no que faltou no cenário, não no que foi feito.

✓ Com 40 itens em 60 minutos, não trave em nenhum: marque a melhor opção, sinalize e volte no fim.

✓ Priorize o estudo pelas práticas (propósito e detalhe) e pelos princípios orientadores; a distribuição de referência por domínio não é oficial, mas indica onde está o volume.

Erros que derrubam candidatos

✗ Confundir implantação (mover para ambientes) com liberação (disponibilizar para uso).

✗ Tratar todo evento como incidente e todo incidente como problema.

✗ Errar a ordem dos 7 passos do modelo de melhoria contínua, especialmente 'Onde queremos estar?' x 'Como chegamos lá?'.

✗ Achar que mudança emergencial ou padrão dispensa avaliação de risco ou registro.

✗ Classificar elogio, senha ou pedido de informação como incidente em vez de requisição de serviço.

✗ Trocar saída por resultado, utilidade por garantia e cliente por patrocinador.

✗ Misturar Mantenha de forma simples e prática com Otimize e automatize, e Pense de forma holística com Colabore e promova visibilidade.

Na semana da prova

- ☐ Revisar em voz alta a frase-propósito das 15 práticas e as definições de incidente, problema, erro conhecido, solução de contorno, evento, mudança e requisição.
- ☐ Escrever de memória os 7 princípios, as 4 dimensões, os 5 componentes do SVS, as 6 atividades da cadeia e os 7 passos do modelo de melhoria.
- ☐ Fazer simulados completos cronometrados em 60 minutos e revisar cada erro identificando qual conceito vizinho enganou.
- ☐ Montar uma lista curta das próprias confusões (pares que mais erra) e relê-la na véspera.
- ☐ Na véspera, revisar só os quadros de comparação e gatilhos, sem conteúdo novo, e dormir bem.

REVISÃO FINAL

Folha de cola

Leia na véspera e na manhã da prova: os gatilhos e as pegadinhas mais importantes de cada domínio.

1. As Quatro Dimensões

‣ Cultura, confiança, papéis, responsabilidades, competências → **Organizações e pessoas**

‣ Entender como o seu trabalho gera valor, comunicação, liderança → **Organizações e pessoas**

‣ Nuvem, inteligência artificial, conhecimento, dados → **Informação e tecnologia**

‣ Compatível com a arquitetura, segurança, conformidade da tecnologia → **Informação e tecnologia**

‣ Outras organizações no desenho, entrega e suporte → **Parceiros e fornecedores**

⚠ É questão cultural: Organizações e pessoas.

⚠ Fluxo e gargalo são Fluxos de valor e processos.

⚠ Compatibilidade técnica é Informação e tecnologia.

2. Conceitos-chave de Gerenciamento de Serviços

‣ Benefícios, utilidade e importância percebidos → **Valor**

‣ Valor surge da colaboração entre as partes → **Cocriação de valor**

‣ Autoriza o orçamento → **Patrocinador**

‣ Define requisitos e responde pelos resultados → **Cliente**

‣ Usa o sistema todos os dias → **Usuário**

⚠ É saída. Resultado é o que se alcança com ela (receber em dia, vender mais).

⚠ As funções existem, então utilidade está presente. Falta garantia.

⚠ Garantia é a certeza de atender aos requisitos acordados (adequado ao uso).

3. Princípios Orientadores

‣ Quem é o consumidor, o que ele valoriza, experiência do cliente → **Foco no valor**

‣ Tarefas fechadas sem saber se o cliente ficou satisfeito → **Foco no valor**

‣ Observar o serviço diretamente antes de propor mudanças, aproveitar a ferramenta atual → **Comece de onde você está**

‣ Descartar tudo e começar do zero sem analisar → **Comece de onde você está (ignorado)**

‣ Partes menores entregues e avaliadas, não esperar a perfeição → **Progrida iterativamente com feedback**

⚠ Iterações são de Progrida iterativamente e não resolvem a falta de ligação com o valor. O caso pede Foco no valor: medir pelo valor percebido pelo consumidor.

⚠ Automatizar sem entender o valor reforça a métrica errada; otimizar vem depois de entender o que gera valor.

⚠ Departamentos internos também são consumidores; cobrança não é requisito.

4. Propósito das Práticas ITIL

‣ Diretores de negócio, prioridades, alinhar expectativas, níveis estratégico e tático → **Gerenciamento de relacionamento**

‣ Licenças, compra até descarte, valor financeiro, custo e conformidade contratual → **Gerenciamento de ativo de TI**

‣ Mudança de estado, alerta, limite ultrapassado, disco chegou a X% → **Monitoramento e gerenciamento de evento**

‣ Ponto único de contato, relatar falhas e fazer pedidos, capturar a demanda → **Central de serviço**

‣ Voltar a funcionar o quanto antes, restaurar a operação normal → **Gerenciamento de incidente**

⚠ Mover para ambientes é implantação. Liberação é disponibilizar para uso serviços e funcionalidades novos ou alterados.

⚠ A implantação pode ocorrer antes da liberação (componente já em produção, ainda não liberado), e as duas podem até coincidir.

⚠ Mudanças implantadas continuam sujeitas à habilitação de mudança, mesmo com automação.

5. Práticas ITIL em Detalhe

‣ Baixo risco, bem compreendida, pré-autorizada, lista aprovada → **Mudança padrão (costuma entrar como requisição de serviço)**

‣ Agendada, avaliada e autorizada segundo um processo, autoridade conforme o risco → **Mudança normal**

‣ Correção imediata, falha de segurança crítica → **Mudança emergencial com autoridade própria**

‣ Entregas rápidas, quem deve autorizar → **Autoridade de mudança descentralizada, conforme o risco**

‣ Evitar conflitos entre mudanças, planejar mudanças → **Cronograma de mudanças**

⚠ A autoridade própria existe para decidir rápido com controle. O risco é avaliado e a mudança é registrada; só a documentação pode ser completada depois.

⚠ Ela segue um procedimento pré-autorizado e continua registrada; reduz burocracia porque o risco foi avaliado na criação do procedimento.

⚠ Os três tipos são padrão, normal e emergencial; qualquer outro nome é distrator. Uma mudança padrão pode ser uma mudança operacional pré-autorizada, mas 'operacional' não é um tipo à parte.

6. Sistema de Valor de Serviço e Cadeia de Valor

‣ Visão, estado atual, direção de melhoria, políticas e padrões → **Planejar**

‣ Melhoria contínua de produtos, serviços e práticas em todas as atividades → **Melhorar**

‣ Entender necessidades das partes interessadas, engajamento contínuo, interface com o externo → **Engajar**

‣ Qualidade, custo e prazo → **Desenho e transição**

‣ Componentes disponíveis quando e onde necessários; comprar, desenvolver → **Obter/construir**

⚠ Disponibilizar componentes conforme especificações é Obter/construir.

⚠ Operação e suporte conforme o acordado é Entregar e suportar.

⚠ Visão e direção compartilhadas são Planejar; Melhorar executa a melhoria contínua.

GABARITO

Respostas do diagnóstico

D1. C) Fluxos de valor e processos → revise o capítulo 1

Por quê: Essa dimensão ajuda a identificar atividades que não agregam valor e oportunidades de melhoria.

✗ A) Incorreta. Trata de outras organizações.
✗ B) Incorreta. Trata de estrutura e competências.
✗ D) Incorreta. Trata de dados e tecnologias.

> **Dica de prova:** Atividades e fluxos de trabalho: fluxos de valor e processos.

D2. C) Parceiros e fornecedores → revise o capítulo 1

Por quê: Fatores como foco estratégico, cultura corporativa, escassez de recursos e custo influenciam a estratégia de fornecedores.

✗ A) Incorreta. Trata das atividades e do fluxo de trabalho.
✗ B) Incorreta. Trata de dados e tecnologias.
✗ D) Incorreta. Trata de estrutura, cultura e competências.

> **Dica de prova:** Relações com outras organizações: parceiros e fornecedores.

D3. C) Entender como o seu trabalho gera valor → revise o capítulo 1

Por quê: A dimensão também valoriza habilidades de comunicação, colaboração e liderança.

✗ A) Incorreta. É tema de outra dimensão.
✗ B) Incorreta. Contraria a colaboração.
✗ D) Incorreta. Não é o destaque.

> **Dica de prova:** Pessoas: entender sua contribuição ao valor.

D4. A) Pessoa ou grupo com funções e autoridade → revise o capítulo 2

Por quê: Uma organização pode ser uma pessoa, uma equipe, uma empresa ou um conjunto de empresas.

✗ B) Incorreta. O conceito é mais amplo.
✗ C) Incorreta. Não é a definição.
✗ D) Incorreta. O conceito é mais amplo.

> **Dica de prova:** Organização: pessoa ou grupo com funções para objetivos.

D5. C) Serviços para um público, com base em produtos → revise o capítulo 2

Por quê: Ofertas de serviço podem incluir bens, acesso a recursos e ações de serviço.

✗ A) Incorreta. Não é a diferença.
✗ B) Incorreta. São conceitos diferentes.
✗ D) Incorreta. Produtos podem ser intangíveis.

> **Dica de prova:** Oferta: serviços para um público, baseados em produtos.

D6. A) Funcionários, investidores e a sociedade → revise o capítulo 2

Por quê: Cada parte interessada percebe valor de forma diferente, como salário, retorno financeiro ou benefícios sociais.

✗ B) Incorreta. Não são partes interessadas típicas.

✗ C) Incorreta. É restrito demais.

✗ D) Incorreta. Ferramentas não são partes interessadas.

> **Dica de prova:** Partes interessadas: além dos consumidores.

D7. A) Quando realmente agrega valor → revise o capítulo 3

Por quê: O princípio busca maximizar o valor do trabalho de pessoas e de tecnologia.

✗ B) Incorreta. Não é o critério.

✗ C) Incorreta. Tarefas repetitivas são boas candidatas à automação.

✗ D) Incorreta. Não é o critério.

> **Dica de prova:** Humano onde agrega valor; o resto, automatizar.

D8. B) Medir os resultados pelo valor percebido pelo consumidor, e não só pelas tarefas fechadas → revise o capítulo 3

Por quê: Métricas de atividade não mostram, sozinhas, se houve valor para o consumidor.

✗ A) Incorreta. Trabalhar em iterações é ideia de progrida iterativamente com feedback, mas não resolve a falta de ligação com o valor.

✗ C) Incorreta. Manter métricas que não refletem valor contraria o princípio.

✗ D) Incorreta. Automatizar sem entender o valor reforça a métrica errada; otimizar vem depois de entender o que gera valor.

> **Dica de prova:** Tarefas fechadas não bastam: foco no valor.

D9. C) Colabore e promova visibilidade → revise o capítulo 3

Por quê: Envolver as pessoas certas nos papéis certos aumenta o apoio, a relevância e a chance de sucesso.

✗ A) Incorreta. Trata de eficiência e automação.

✗ B) Incorreta. Trata de dividir o trabalho.

✗ D) Incorreta. Trata de eliminar desperdícios.

> **Dica de prova:** Envolver e dar transparência: colabore e promova visibilidade.

D10. B) Garantir que fornecedores e seu desempenho sejam bem gerenciados → revise o capítulo 4

Por quê: Inclui criar relacionamentos mais próximos e colaborativos com fornecedores-chave para gerar valor.

✗ A) Incorreta. É o propósito da segurança da informação.

✗ C) Incorreta. É o propósito do gerenciamento de ativo de TI.

✗ D) Incorreta. É o propósito do gerenciamento de relacionamento.

> **Dica de prova:** Fornecedores e desempenho: gerenciamento de fornecedor.

D11. B) Gerenciamento de requisição de serviço → revise o capítulo 4

Por quê: As requisições são uma parte normal da entrega do serviço.

✗ A) Incorreta. Mantém dados de ICs.
✗ C) Incorreta. Observa mudanças de estado.
✗ D) Incorreta. Avalia e autoriza mudanças.

> **Dica de prova:** Pedidos padronizados: requisição de serviço.

D12. C) Melhoria contínua → revise o capítulo 4

Por quê: A melhoria contínua usa o modelo de sete passos e o registro de melhoria contínua.

✗ A) Incorreta. Captura a demanda.
✗ B) Incorreta. Disponibiliza versões.
✗ D) Incorreta. Registra mudanças de estado.

> **Dica de prova:** Alinhar ao negócio em mudança: melhoria contínua.

Agora, treine no formato real

Faça as 6 provas completas do curso ITIL 4 Foundation: 240 questões inéditas, tempo do exame, explicação de cada alternativa e link da documentação para revisar.

Ver as 6 provas completas e o cupom do mês →

Até o dia da prova, uma revisão por dia no seu feed

Instagram @strecht.simulados
Um post de prova por dia: questão comentada, pegadinhas e o "não confunda" de cada certificação.
Seguir no Instagram →

YouTube Strecht Simulados
Shorts diários com pegadinhas de prova e, aos sábados, um simulado comentado.
Inscrever-se no canal →

Material independente de preparação, sem afiliação ou endosso de PeopleCert (AXELOS). As questões são inéditas e não reproduzem a prova real.