Strecht Simulados · Guia de preparação



Guia de preparação
ITIL 5 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.

7
capítulos por domínio

34
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 5 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 do Gerenciamento de Produtos e Serviços	10%	15 conceitos · 12 pegadinhas
2. ITIL e IA	2,5%	13 conceitos · 10 pegadinhas
3. ITIL e outros frameworks	2,5%	12 conceitos · 12 pegadinhas
4. Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor	5%	13 conceitos · 12 pegadinhas
5. O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL	10%	14 conceitos · 12 pegadinhas
6. O Sistema de Valor do ITIL	40%	18 conceitos · 14 pegadinhas
7. Termos e definições-chave do ITIL	30%	18 conceitos · 14 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 do Gerenciamento de Produtos e Serviços

A alta do dólar encarece as licenças de software e os serviços de nuvem que uma empresa brasileira contrata em moeda estrangeira. Na análise PESTLE, que tipo de fator externo é esse?

A. Econômico
B. Político
C. Tecnológico
D. Legal

D2 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Quais são as Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços do ITIL?

A. Pessoas e cultura; fornecedores e contratos; dados e ferramentas; projetos e programas
B. Estratégia e liderança; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos
C. Organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos
D. Organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; governança e conformidade

D3 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Uma organização revisa os contratos com seus provedores de nuvem e decide quais atividades manter internamente e quais terceirizar. A qual dimensão essa análise se refere?

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

D4 · ITIL e IA

Uma empresa implanta uma solução de IA que, ao receber o objetivo de resolver um chamado, planeja os passos, consulta sistemas, executa ações e verifica o resultado com pouca intervenção humana. Que tipo de IA é esse?

A. Governança de IA
B. Maturidade em IA
C. IA agêntica (agentic AI)
D. IA generativa (GenAI)

D5 · ITIL e IA

Qual exemplo mostra a IA sendo aproveitada em diferentes atividades da cadeia de valor?

A. Substituir a governança da organização por decisões tomadas por um modelo de IA
B. Adiar o uso de IA até que a organização elimine os processos manuais
C. Analisar o feedback para descobrir necessidades e prever falhas durante a operação
D. Usar IA somente para redigir documentos, longe das atividades de valor

D6 · ITIL e IA

Uma empresa quer usar IA para apoiar o ciclo de vida de um novo serviço. Qual exemplo representa um uso adequado de IA nesse contexto?

A. Analisar comentários de clientes para revelar necessidades na atividade descobrir
B. Eliminar a revisão humana das decisões que afetam clientes e usuários
C. Dispensar os testes de software, já que o código gerado por IA não contém falhas nem erros
D. Substituir as Quatro Dimensões por um modelo de IA treinado com dados internos

D7 · ITIL e outros frameworks

Em quais atividades do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços os pipelines de CI/CD do DevOps atuam mais diretamente, e como o ITIL complementa esse trabalho?

A. Em descobrir e projetar, com o ITIL restrito às atividades de operar e dar suporte
B. Em nenhuma atividade, pois o DevOps substitui o ciclo de vida proposto pelo ITIL
C. Em operar e entregar, com o ITIL restrito às decisões tomadas pela governança
D. Em construir e fazer a transição, com o ITIL dando visão de ponta a ponta do ciclo

D8 · ITIL e outros frameworks

Uma empresa adotou DevOps, com pipelines automatizados e equipes multifuncionais. Como o ITIL pode colaborar com essas práticas?

A. Oferecendo práticas e governança que integram a entrega rápida ao gerenciamento de ponta a ponta
B. Substituindo os pipelines automatizados por aprovações em comitês centrais de mudança
C. Separando de novo as equipes de desenvolvimento e de operações em silos independentes, com metas próprias
D. Limitando o DevOps à fase de testes, enquanto o ITIL controla as demais atividades

D9 · ITIL e outros frameworks

Uma empresa usa um projeto PRINCE2 para criar um novo serviço digital e o ITIL para gerenciá-lo depois. Como os dois se complementam?

A. O ITIL substitui o PRINCE2 assim que o projeto recebe a aprovação do patrocinador
B. O PRINCE2 assume a operação e o suporte do serviço depois da implantação
C. Os dois tratam dos mesmos temas, então a empresa deve escolher apenas um deles
D. O PRINCE2 gerencia o projeto que cria o serviço; o ITIL orienta seu ciclo de vida

D10 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Qual afirmação descreve a relação entre o mapeamento e o gerenciamento de fluxos de valor?

A. O mapeamento é feito depois do gerenciamento, para documentar o resultado final
B. O mapeamento torna o fluxo visível e dá a base para o gerenciamento otimizá-lo continuamente
C. São atividades independentes, aplicadas a fluxos de valor diferentes dentro da organização
D. O gerenciamento é feito uma única vez, e depois o mapeamento passa a substituí-lo

D11 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Em um ambiente em que a mesma mudança produz efeitos diferentes a cada vez, e causa e efeito só ficam claros depois, uma equipe troca os planos detalhados por pequenos experimentos, observação e adaptação. Que abordagem do ITIL fundamenta essa postura?

A. Pensamento de complexidade
B. Análise de causa raiz
C. Mapeamento do fluxo de valor
D. Desenvolvimento em cascata

D12 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Em uma loja on-line, a sequência de etapas que vai do pedido do cliente até a entrega do produto em sua casa, passando por pagamento, separação e transporte, é um exemplo de quê?

A. Oferta de serviço
B. Modelo operacional
C. Fluxo de valor
D. Portfólio de produtos

01

CAPÍTULO 1 · 10% DA PROVA

As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Vale 10% da prova, 4 das 40 questões, e é um domínio de reconhecimento: preciso saber os nomes exatos das Quatro Dimensões, o que cada uma cobre e os seis fatores externos do PESTLE. Quase tudo cai como cenário de falha ('qual dimensão foi negligenciada?') ou de classificação de fator externo. A ideia central é que as dimensões são interdependentes e devem ser tratadas de forma holística e equilibrada. Onde mais erro: confundir organizações e pessoas com fluxos de valor e processos quando há conflito entre áreas, e aceitar nomes inventados como 'governança e conformidade' ou 'riscos e conformidade'.

Neste capítulo

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

Tópicos-chave

As Quatro Dimensões

São: organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos. Devem ser consideradas para cada produto, serviço, fluxo de valor e prática. Nomes como 'estratégia e liderança', 'governança e conformidade', 'riscos e conformidade', 'custos e riscos' ou 'estratégia e finanças' não são dimensões.

Organizações e pessoas

Trata da estrutura organizacional, papéis e responsabilidades, autoridade, competências, liderança e cultura necessárias para gerenciar produtos e serviços. Tecnologia nova sem pessoas capacitadas e engajadas não gera o valor esperado, como o prontuário eletrônico ignorado pela enfermagem não treinada.

Parceiros e fornecedores

Abrange as relações com outras organizações envolvidas em projetar, entregar e dar suporte a produtos e serviços, incluindo contratos, estratégia de uso de fornecedores e integração. É importante porque quase todo serviço depende de outras organizações, e essas relações exigem gestão. Decidir o que manter internamente e o que terceirizar cai aqui.

Informação e tecnologia

Abrange a informação e o conhecimento necessários para gerenciar produtos e serviços e as tecnologias que os apoiam. Uma base de conhecimento desatualizada prejudica o valor mesmo com equipe treinada e processos claros.

Fluxos de valor e processos

Define como as partes da organização trabalham de forma integrada e coordenada: quais atividades, em que sequência, com quais entradas e saídas, para criar valor. Esperas, retrabalho, ninguém conhecendo a sequência completa ou sem saber quem passa o trabalho a quem apontam para esta dimensão.

Abordagem holística e equilibrada

As Quatro Dimensões são interdependentes e devem ser tratadas de forma holística e equilibrada para cada produto e serviço e para o sistema de valor como um todo. Negligenciar uma delas tende a causar perda de qualidade e eficiência ou falha em entregar valor.

Nenhuma dimensão é mais importante

Nenhuma dimensão sozinha garante o valor, nem mesmo informação e tecnologia bem cuidada. Investir pesado em tecnologia e ignorar fornecedores, processos ou pessoas leva a resultados ruins.

Integração entre as dimensões

As dimensões não devem ser tratadas por equipes isoladas com orçamento e metas próprios, nem avaliadas uma única vez no momento da compra de tecnologia. A consideração é contínua e integrada: mudou uma dimensão, avalie as outras três.

Fatores externos (PESTLE)

As Quatro Dimensões sofrem influência ou restrição de fatores externos resumidos em PESTLE: político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental (environmental). Esses fatores estão, em geral, fora do controle direto da organização e afetam as quatro dimensões, não só informação e tecnologia.

Fator político

Trata de decisões e da estabilidade de governos. Não confundir com fator legal, que é a lei ou o regulamento em si.

Fator econômico

Envolve mercado, câmbio, inflação e custos. A alta do dólar encarecendo licenças e nuvem contratadas em moeda estrangeira é fator econômico.

Fator social

Envolve demografia, comportamentos e expectativas da sociedade. O envelhecimento dos clientes, que passam a esperar canais mais simples e acessíveis, é fator social.

Fator tecnológico

Trata do surgimento e da evolução de tecnologias. Não é o mesmo que a dimensão informação e tecnologia, que é interna à gestão do produto ou serviço.

Fator legal

Trata de leis e regulamentos. Uma nova lei de proteção de dados que obriga a mudar o armazenamento das informações dos clientes é fator legal, e afeta por exemplo a dimensão informação e tecnologia.

Fator ambiental

Envolve impactos e exigências ecológicas; é o E final do PESTLE (environmental). Ético, estratégico e educacional não completam o acrônimo; estratégia é fator interno.

Macetes para memorizar

💡 Nomes das dimensões

Pessoas, Parceiros, Informação, Fluxos: cada uma tem dois nomes ligados por 'e' (organizações e pessoas, parceiros e fornecedores, informação e tecnologia, fluxos de valor e processos).

💡 PESTLE

Político, Econômico, Social, Tecnológico, Legal, Environmental: o E final é ambiental.

💡 Holismo

Mudou uma dimensão? Avalie as outras três.

💡 Pessoas x fluxos

Quem faz e quem decide = pessoas; o que vem depois do quê = fluxos.

Fator x dimensão

PESTLE vem de fora e influencia; dimensão é de dentro e é gerenciada.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Organizações e pessoas Faltam papéis definidos, quem decide prioridades, quem responde pelo serviço, treinamento ou cultura.	**Fluxos de valor e processos** Equipes, contratos e sistemas existem, mas ninguém sabe a sequência das atividades nem quem passa o trabalho a quem.
Parceiros e fornecedores O foco é escolher e integrar fornecedores, contratos, terceirização, mesmo que o fornecido seja uma plataforma.	**Informação e tecnologia** O foco é dado, conhecimento e ferramenta: base de conhecimento desatualizada, dados e ferramentas não avaliados.
Informação e tecnologia A equipe está treinada, mas falta a informação certa para trabalhar.	**Organizações e pessoas** A tecnologia foi comprada e implantada, mas as equipes não foram treinadas e a cultura resiste.
Fator econômico Câmbio, inflação, mercado, custos.	**Fator legal** Lei ou regulamento, como proteção de dados.
Fator social Demografia e expectativas da sociedade mudando.	**Fator tecnológico** Surgimento e evolução de tecnologias.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**10% (4 das 40 questões)**
Dimensões	**4**
Fatores externos do PESTLE	**6: político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar 'governança e conformidade', 'estratégia e liderança' ou 'riscos e conformidade' como dimensão.
Como não cair: Só existem organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar listas com nomes parecidos, como 'pessoas e cultura; fornecedores e contratos; dados e ferramentas; projetos e programas'.
Como não cair: Exija os nomes exatos; parecido não vale.

⚠ **Alerta de prova:** Culpar informação e tecnologia quando o sistema foi implantado mas a equipe não usa.
Como não cair: Se a tecnologia existe e falta capacitação, papéis ou cultura, a dimensão é organizações e pessoas.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar organizações e pessoas quando há esperas, retrabalho e sequência confusa entre áreas.
Como não cair: O problema central é a coordenação e a sequência das atividades: fluxos de valor e processos.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar fluxos de valor e processos quando o conflito vem de ninguém saber quem decide prioridades.
Como não cair: Papéis, responsabilidades e autoridade são organizações e pessoas.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar informação e tecnologia porque o fornecedor entrega uma plataforma de vídeo.
Como não cair: Se o foco é escolher fornecedores e integrar contratos, a dimensão é parceiros e fornecedores.

⚠ **Alerta de prova:** Concluir que a automação deve ser evitada em processos com fornecedores, após uma automação que falhou.
Como não cair: A automação não era o problema; faltou considerar as outras dimensões de forma equilibrada.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que a tecnologia deve vir antes das outras dimensões ou que basta para garantir o valor.
Como não cair: Nenhuma dimensão é mais importante; todas são interdependentes.

⚠ **Alerta de prova:** Defender que cada dimensão seja tratada por uma equipe isolada, sem troca de informações.
Como não cair: A abordagem holística pede integração entre as dimensões.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que os fatores externos estão sob controle da equipe ou afetam só informação e tecnologia.
Como não cair: Estão, em geral, fora do controle da organização e influenciam as quatro dimensões.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que os fatores PESTLE substituem a análise das dimensões ou explicam uma falha causada por dimensão negligenciada.
Como não cair: PESTLE influencia as dimensões, mas não substitui a análise delas.

⚠ **Alerta de prova:** Completar o PESTLE com 'ético', 'estratégico' ou 'educacional'.
Como não cair: O E final é ambiental (environmental).

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de falha: 'qual dimensão foi negligenciada?' ou 'qual dimensão precisa de atenção?'
Como resolver: Leia o que o cenário diz que já existe (equipe treinada, processos claros, sistema implantado) e elimine essas dimensões; a que sobra é a resposta.

📝 **Como cai:** Fato externo perguntando qual fator do PESTLE
Como resolver: Classifique pela natureza: dinheiro e mercado = econômico; lei = legal; sociedade e demografia = social; governo = político; novas tecnologias = tecnológico; ecologia = ambiental.

📝 **Como cai:** Lista com quatro afirmações sobre as dimensões ou o PESTLE
Como resolver: Corte afirmações com dimensão inventada, fatores sob controle direto da equipe ou que afetam só uma dimensão; marque o par restante.

📝 **Como cai:** Caso em que se investiu em uma dimensão e o valor não veio
Como resolver: A resposta é sempre equilíbrio e integração; descarte 'tecnologia primeiro', 'equipes separadas' e 'fatores externos explicam'.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Esperas, retrabalho, ninguém conhece a sequência completa	**Fluxos de valor e processos**
Ninguém sabe quem decide prioridades ou quem responde por cada serviço	**Organizações e pessoas**
Equipe não capacitada, desconfiança do sistema, cultura resistente	**Organizações e pessoas**
Contratos com provedores de nuvem, terceirizar ou manter interno	**Parceiros e fornecedores**
Base de conhecimento desatualizada, dados e ferramentas	**Informação e tecnologia**

Investiu em uma dimensão e ignorou as outras; o valor não veio	**Tratar as dimensões de forma holística e equilibrada**
Alta do dólar, câmbio, inflação	**Fator econômico**
Nova lei ou regulamento	**Fator legal**
Envelhecimento da população, novas expectativas da sociedade	**Fator social**
Decisões e estabilidade de governos	**Fator político**
Surgimento e evolução de tecnologias no mercado	**Fator tecnológico**
Impactos e exigências ecológicas	**Fator ambiental**

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

- Os nomes exatos: organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos.
- As dimensões são interdependentes e tratadas de forma holística e equilibrada; nenhuma é mais importante.
- PESTLE resume os fatores externos, fora do controle da organização, que influenciam as quatro dimensões.
- O E final do PESTLE é ambiental.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei citar as Quatro Dimensões pelos nomes exatos.
- ☐ Sei o que cada dimensão cobre e reconheço sua falha em um cenário.
- ☐ Sei diferenciar organizações e pessoas de fluxos de valor e processos em casos de conflito entre áreas.
- ☐ Sei identificar nomes falsos de dimensão.
- ☐ Sei os seis fatores do PESTLE e classifico exemplos de cada um.
- ☐ Sei explicar por que as dimensões devem ser tratadas de forma holística e equilibrada.
- ☐ Sei que os fatores externos influenciam todas as dimensões e estão fora do controle da organização.

Questões de revisão do capítulo

R1.1 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Um hospital implanta um prontuário eletrônico, mas não capacita a equipe de enfermagem, que desconfia do sistema e continua usando fichas de papel. Qual dimensão foi negligenciada?

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

R1.2 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Identifique a(s) palavra(s) que falta(m) na frase: Os fatores externos que influenciam as Quatro Dimensões são resumidos no modelo PESTLE: político, econômico, social, tecnológico, legal e [?].

A. ético
B. estratégico
C. ambiental
D. educacional

R1.3 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Uma empresa automatizou o processo de mudanças, mas não ajustou os contratos com fornecedores nem preparou as equipes. Depois disso, o serviço passou a falhar com frequência. Que lição o ITIL tira dessa situação?

A. A automação deve ser evitada em processos que envolvem fornecedores
B. Cada dimensão deve ser tratada por uma equipe própria, sem integração
C. A tecnologia é a dimensão mais importante e deve vir antes das outras
D. As quatro dimensões devem ser tratadas de forma equilibrada e integrada

R1.4 · As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços

Uma nova lei de proteção de dados obriga uma empresa a mudar a forma como armazena as informações dos clientes. A qual fator externo do PESTLE isso corresponde?

A. Econômico
B. Legal
C. Ambiental
D. Social

Respostas comentadas

R1.1. D) Organizações e pessoas

Por quê: A dimensão organizações e pessoas cobre cultura, estrutura, papéis, responsabilidades e competências. Tecnologia nova sem pessoas preparadas e engajadas não gera o valor esperado (syllabus 2.1.2).

✗ A) Incorreta. O sistema foi implantado; a falha não está na tecnologia em si.
✗ B) Incorreta. A situação não envolve relações com outras organizações.
✗ C) Incorreta. O problema descrito é de capacitação e cultura, não do fluxo de trabalho.

> **Dica de prova:** Treinamento, cultura e papéis: organizações e pessoas.

R1.2. C) ambiental

Por quê: PESTLE reúne os fatores externos político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental (environmental), que influenciam ou restringem o modo como a organização trata as Quatro Dimensões (syllabus 2.2.1).

✗ A) Incorreta. Ética é importante, mas não é o fator que completa o PESTLE.
✗ B) Incorreta. Estratégia é um fator interno, não faz parte do PESTLE.
✗ D) Incorreta. Educação não é um dos fatores do PESTLE.

> **Dica de prova:** PESTLE: o E final é Environmental (ambiental).

R1.3. D) As quatro dimensões devem ser tratadas de forma equilibrada e integrada

Por quê: A abordagem holística exige considerar as quatro dimensões de forma equilibrada em cada mudança. Investir em uma só, como a tecnologia, e ignorar parceiros e pessoas leva a resultados ruins (syllabus 2.1.3).

✗ A) Incorreta. A automação não é o problema; faltou considerar as outras dimensões.
✗ B) Incorreta. A abordagem holística pede integração entre as dimensões.
✗ C) Incorreta. Nenhuma dimensão é mais importante; todas são interdependentes.

> **Dica de prova:** Mudou uma dimensão? Avalie as outras três.

R1.4. B) Legal

Por quê: PESTLE reúne fatores externos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais, que influenciam as quatro dimensões. Uma lei de proteção de dados é um fator legal e afeta, por exemplo, a dimensão informação e tecnologia (syllabus 2.2.1).

✗ A) Incorreta. Fatores econômicos envolvem mercado, câmbio e custos.
✗ C) Incorreta. Fatores ambientais envolvem impactos e exigências ecológicas.
✗ D) Incorreta. Fatores sociais envolvem comportamentos e expectativas da sociedade.

> **Dica de prova:** Lei ou regulamento = L do PESTLE.

02

CAPÍTULO 2 · 2,5% DA PROVA

ITIL e IA

Vale só 2,5% da prova, normalmente 1 questão, mas é ponto fácil se eu souber o vocabulário básico. Preciso distinguir IA generativa de IA agêntica, saber o que é governança de IA e maturidade em IA e reconhecer o objetivo do Modelo de Capacidade de IA do ITIL. A questão costuma pedir um exemplo de uso adequado de IA no ciclo de vida ou na cadeia de valor. A regra que resolve quase tudo: a IA apoia e automatiza, mas sempre sob governança, com supervisão humana e com testes; qualquer alternativa que elimine esses controles está errada.

Neste capítulo

13 tópicos-chave · 10 pegadinhas · 5 macetes · 10 gatilhos · 1 questões comentadas

Tópicos-chave

IA generativa (GenAI)

IA que cria conteúdo novo, como texto ou imagem. Ela não necessariamente age de forma autônoma rumo a um objetivo.

IA agêntica (agentic AI)

IA capaz de agir com autonomia para atingir objetivos, planejando e executando tarefas de várias etapas. Exemplo: ao receber o objetivo de resolver um chamado, planeja os passos, consulta sistemas, executa ações e verifica o resultado com pouca intervenção humana.

Maturidade em IA

Indica o quanto a organização desenvolveu sua capacidade de adotar e usar IA. É um nível de capacidade da organização, não um tipo de solução nem a governança.

Governança de IA

Conjunto de políticas, processos, papéis e controles que dirige e controla o uso da IA, para que ele seja responsável, ético, seguro, transparente e alinhado aos objetivos e às exigências legais da organização. Não é a equipe que treina modelos nem o processo de compra de licenças.

Modelo de Capacidade de IA do ITIL

Integra a orientação do ITIL sobre governança de IA. Ajuda a organização a entender as capacidades da IA e a decidir onde e como aplicá-las em produtos, serviços e atividades de gerenciamento, com supervisão e controles adequados. Não define metas de SLA, não certifica fornecedores e não propõe substituir práticas por agentes.

IA na automação de processos do ciclo de vida

A IA pode automatizar tarefas em várias atividades do Ciclo de Vida, como triagem de chamados, geração de casos de teste e detecção de anomalias na operação. Classificar e encaminhar automaticamente chamados conforme o conteúdo é o exemplo típico.

IA em descobrir

Analisar comentários e feedback de clientes e dados de mercado para revelar necessidades é uso adequado de IA na atividade descobrir.

IA em projetar e construir

A IA pode gerar protótipos em projetar e sugerir código e testes em construir. O código gerado por IA continua precisando ser testado.

IA em operar

Na operação, a IA pode detectar anomalias e prever falhas. Isso apoia a confiabilidade, sem eliminar a supervisão.

IA ao longo da cadeia de valor

A IA pode ser aproveitada em diferentes atividades da cadeia de valor, por exemplo analisando feedback para descobrir necessidades, apoiando a construção e prevendo falhas na operação, sempre com governança. Restringi-la a redigir documentos desperdiça seu potencial.

Supervisão humana

Decisões que afetam clientes e usuários pedem supervisão humana e governança de IA. Aprovar mudanças em produção por IA retirando a supervisão humana é uso inadequado.

Adoção gradual

Não é preciso esperar eliminar todos os processos manuais para usar IA; ela pode ser adotada de forma gradual.

IA apoia, não substitui

A IA opera sob a governança, não a substitui; apoia as práticas de gerenciamento e as Quatro Dimensões, sem substituí-las. Qualquer alternativa em que um modelo de IA 'substitui' governança, práticas ou dimensões está errada.

Macetes para memorizar

💡 GenAI x agêntica

Gera conteúdo = GenAI; age sozinha rumo a um objetivo = agêntica.

💡 Regra de ouro da IA no ITIL

IA automatiza tarefas, mas não elimina governança, testes nem supervisão humana.

💡 Governança de IA

Regras e controles para usar IA com responsabilidade: quem decide o como, não quem treina o modelo.

💡 IA no ciclo de vida

Descobrir analisa feedback; projetar gera protótipo; construir sugere código e teste; operar detecta anomalia.

💡 Verbo proibido

Se a alternativa diz que a IA 'substitui' governança, práticas ou dimensões, descarte.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
IA generativa (GenAI) O cenário fala em criar conteúdo: texto, imagem.	**IA agêntica** O cenário fala em receber um objetivo, planejar passos, consultar sistemas, executar ações e verificar o resultado com autonomia.
Governança de IA Políticas, papéis e controles para o uso responsável da IA.	**Maturidade em IA** Nível de capacidade da organização para adotar e usar IA.

Governança de IA Define as regras e os controles do uso.	**Trabalho técnico com IA** Treinar e publicar modelos ou comprar licenças de ferramentas são atividades técnicas ou de aquisição, feitas dentro dessas regras.
IA automatizando tarefas Triagem e encaminhamento de chamados, casos de teste, detecção de anomalias, análise de feedback: uso adequado.	**IA substituindo controles** Aprovar mudanças sem supervisão, dispensar testes, substituir a governança: uso inadequado.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**2,5% (1 das 40 questões)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Aprovar mudanças em produção por IA, retirando a supervisão humana.
Como não cair: O uso de IA exige supervisão e controles adequados.

⚠ **Alerta de prova:** Dispensar testes porque o código foi gerado por IA.
Como não cair: Código gerado por IA também pode ter falhas e precisa ser testado.

⚠ **Alerta de prova:** Substituir a governança da organização por decisões de um modelo de IA.
Como não cair: A IA deve operar sob governança, não substituí-la.

⚠ **Alerta de prova:** Definir governança de IA como a equipe técnica que treina e publica modelos.
Como não cair: Treinar modelos é trabalho técnico; a governança define as regras desse trabalho.

⚠ **Alerta de prova:** Confundir governança de IA com nível de maturidade em IA generativa.
Como não cair: Maturidade mede capacidade de adoção; governança é política, papéis e controles.

⚠ **Alerta de prova:** Chamar o processo de compra de licenças de IA de governança de IA.
Como não cair: Comprar licenças é aquisição.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar IA generativa para uma solução que planeja e executa ações sozinha.
Como não cair: GenAI cria conteúdo; agir com autonomia rumo a um objetivo é IA agêntica.

⚠ **Alerta de prova:** Adiar o uso de IA até eliminar os processos manuais.
Como não cair: A IA pode ser adotada de forma gradual.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o Modelo de Capacidade de IA define metas de nível de serviço ou certifica fornecedores.
Como não cair: Ele ajuda a entender as capacidades da IA e a orientar seu uso, sob governança.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que a IA deve substituir as práticas de gerenciamento por agentes autônomos ou substituir as Quatro Dimensões.
Como não cair: A IA apoia práticas e dimensões; não as substitui.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** 'Qual exemplo representa uso adequado de IA no ciclo de vida ou na cadeia de valor?'
Como resolver: Procure a alternativa em que a IA apoia uma atividade concreta (analisar feedback, triar chamados, prever falhas); elimine as que retiram supervisão, dispensam testes ou substituem a governança.

📝 **Como cai:** Cenário descrevendo uma solução de IA e perguntando o tipo
Como resolver: Se cria conteúdo, GenAI; se planeja e executa ações com autonomia, agêntica. Governança e maturidade não são tipos de solução.

📝 **Como cai:** Definição de governança de IA
Como resolver: Marque políticas, papéis e controles para uso responsável; elimine equipe técnica, maturidade e compra de licenças.

📝 **Como cai:** Objetivo do Modelo de Capacidade de IA
Como resolver: Entender as capacidades da IA e orientar seu uso; elimine SLA, certificação de fornecedores e substituição de práticas.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Cria texto ou imagem	**IA generativa (GenAI)**
Recebe um objetivo, planeja, consulta sistemas, executa e verifica com pouca intervenção humana	**IA agêntica**

Políticas, papéis e controles para uso responsável, ético, seguro e transparente da IA	**Governança de IA**
Quanto a organização desenvolveu sua capacidade de adotar IA	**Maturidade em IA**
Entender as capacidades da IA e decidir onde e como aplicá-las	**Modelo de Capacidade de IA do ITIL**
Classificar e encaminhar chamados automaticamente	**IA apoiando a automação de processos no ciclo de vida**
Analisar comentários de clientes para revelar necessidades	**IA na atividade descobrir**
Prever falhas e detectar anomalias	**IA na atividade operar**
Eliminar revisão humana, dispensar testes, substituir governança	**Alternativa errada**
Esperar acabar com processos manuais para começar a usar IA	**Alternativa errada: adoção pode ser gradual**

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

- GenAI cria conteúdo; IA agêntica age com autonomia para atingir objetivos.
- Governança de IA = políticas, processos, papéis e controles para uso responsável, ético, seguro e transparente.
- A IA apoia o ciclo de vida e a cadeia de valor sob governança, com supervisão humana e testes.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei diferenciar IA generativa de IA agêntica.
- ☐ Sei definir governança de IA e diferenciá-la de maturidade em IA.
- ☐ Sei o objetivo do Modelo de Capacidade de IA do ITIL.
- ☐ Sei dar exemplos de IA em descobrir, projetar, construir e operar.
- ☐ Sei reconhecer alternativas que eliminam supervisão, testes ou governança como erradas.
- ☐ Sei que a adoção de IA pode ser gradual.

Questões de revisão do capítulo

R2.1 · ITIL e IA

Qual é o objetivo do Modelo de Capacidade de IA do ITIL?

A. Definir as metas de nível de serviço dos contratos com provedores de nuvem
B. Substituir as práticas de gerenciamento por agentes autônomos de IA generativa
C. Certificar fornecedores de IA quanto ao cumprimento de normas legais
D. Ajudar a organização a entender as capacidades da IA e a orientar seu uso

Respostas comentadas

R2.1. D) Ajudar a organização a entender as capacidades da IA e a orientar seu uso

Por quê: O Modelo de Capacidade de IA do ITIL integra a orientação do ITIL sobre governança de IA: ajuda a organização a entender as capacidades da IA e a decidir onde e como aplicá-las em produtos, serviços e atividades de gerenciamento, com supervisão e controles adequados (syllabus 6.2.2).

✗ A) Incorreta. Metas de nível de serviço são tratadas em acordos com provedores, não no modelo.
✗ B) Incorreta. A IA apoia as práticas; o modelo não propõe substituí-las por agentes.
✗ C) Incorreta. O modelo não é um esquema de certificação de fornecedores.

> **Dica de prova:** Modelo de Capacidade de IA: entender as capacidades da IA e orientar seu uso, sob governança.

03

CAPÍTULO 3 · 2,5% DA PROVA

ITIL e outros frameworks

Vale 2,5% da prova, normalmente 1 questão, e a resposta quase sempre gira em torno de uma palavra: complementares. Preciso saber como o ITIL colabora com o DevOps (velocidade no fluxo com governança e visão de ciclo completo) e com o PRINCE2 (projeto x ciclo de vida). O DevOps fortalece especialmente construir e fazer a transição com CI/CD, e o ITIL cobre todas as atividades, de descobrir a dar suporte. Onde mais erro: escolher alternativas que pedem frear o DevOps com comitês, separar equipes em silos ou dizer que um framework substitui o outro.

Neste capítulo

12 tópicos-chave · 12 pegadinhas · 5 macetes · 10 gatilhos · 1 questões comentadas

Tópicos-chave

DevOps

Concentra-se na colaboração entre desenvolvimento e operações e na automação do fluxo de construção, teste e implantação, com cultura colaborativa e fluxo rápido de mudanças, como CI/CD. Cobre o fluxo de desenvolvimento a operações, não só os testes.

Como o ITIL complementa o DevOps

O ITIL oferece o sistema de valor, a governança, as práticas de gerenciamento e a visão de ponta a ponta do ciclo de vida, incluindo descobrir, adquirir, entregar e dar suporte. Juntos, ITIL e DevOps entregam valor com velocidade e estabilidade; são complementares, não concorrentes.

CI/CD no Ciclo de Vida

Os pipelines de CI/CD do DevOps atuam mais diretamente em construir e fazer a transição, com automação e feedback rápido. O ITIL cuida do ciclo inteiro, de descobrir a dar suporte, e não se limita à operação nem à governança.

Controles proporcionais ao risco

Quando o DevOps quer implantar várias vezes ao dia e a área de mudanças exige reunião para cada mudança, a colaboração ITIL e DevOps usa controles proporcionais ao risco, com mudanças de baixo risco automatizadas. O ITIL não pede frear as entregas com burocracia.

Automação e controles

A automação não dispensa controles; ela os torna mais rápidos e consistentes. Liberar o DevOps de controles porque há automação está errado, assim como trocar pipelines automatizados por aprovações em comitês centrais.

Responsabilidade pela automação

A automação dos pipelines continua com as equipes; o ITIL não a assume. O ITIL apoia a automação com controles adequados.

Colaboração, não silos

Separar as equipes de desenvolvimento e operações em silos independentes, ou fazer cada abordagem atuar só em sua área, perde os benefícios da colaboração que ITIL e DevOps defendem.

PRINCE2

Método de gerenciamento de projetos. Dá estrutura ao projeto que cria ou altera produtos e serviços; não assume a operação e o suporte do serviço depois da implantação.

PRINCE2 e ITIL complementares

O PRINCE2 gerencia o projeto que cria o serviço; o ITIL orienta o gerenciamento do produto ou serviço ao longo de todo o ciclo de vida. Tratam de temas diferentes e complementares, são usados juntos e um não substitui o outro depois da aprovação do patrocinador.

Gerenciamento de projetos no contexto do ITIL

É importante porque muitas mudanças em produtos e serviços são realizadas como projetos, com escopo, prazo, custos e riscos controlados. Métodos como o PRINCE2 dão essa estrutura, enquanto o ITIL cuida do ciclo de vida e do valor contínuo.

Projetos não substituem o ciclo de vida

Projetos apoiam as atividades do Ciclo de Vida, mas não as substituem, e a operação contínua segue necessária depois do projeto. O gerenciamento de projetos não define a governança da organização, que é componente do Sistema de Valor.

Princípios do PRINCE2 usados como distratores

'Gerencie por exceção e por estágios', 'aprenda continuamente com a experiência' e 'garanta a justificativa contínua do negócio' são princípios do PRINCE2. Aparecem como alternativas erradas quando a pergunta pede um princípio orientador do ITIL.

Macetes para memorizar

💡 ITIL x DevOps

DevOps = velocidade no fluxo; ITIL = ciclo de vida completo e governança. Juntos: velocidade com estabilidade.

💡 Onde atua o CI/CD

CI/CD acelera construir e fazer a transição; o ITIL cuida do ciclo inteiro.

💡 ITIL x PRINCE2

PRINCE2 = projeto; ITIL = vida do produto e do serviço.

💡 Controle de mudança com DevOps

Controle proporcional ao risco: baixo risco vai automatizado, sem reunião para tudo.

💡 Palavra que acerta

Complementares. Se a alternativa diz substituir, separar ou escolher só um, descarte.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
DevOps Velocidade no fluxo de construção, teste e implantação, colaboração dev e ops, automação (CI/CD).	**ITIL** Ciclo de vida completo (descobrir a dar suporte), governança, práticas e visão de ponta a ponta.
PRINCE2 Estrutura o projeto que cria ou altera o produto ou serviço: escopo, prazo, custos e riscos.	**ITIL** Orienta o gerenciamento do produto ou serviço durante toda a sua existência, inclusive operação e suporte.
Controles proporcionais ao risco Mudanças de baixo risco automatizadas, permitindo implantar várias vezes ao dia com estabilidade.	**Reunião de aprovação para cada mudança** Cria gargalos, atrasa entregas e dificulta a colaboração com o DevOps.
Projeto Iniciativa controlada que realiza uma mudança relevante no produto ou serviço.	**Operação contínua** Segue necessária depois do projeto e é orientada pelo ciclo de vida do ITIL.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**2,5% (1 das 40 questões)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Reduzir a frequência de lançamentos para que cada versão passe por um comitê central.
Como não cair: O ITIL apoia controles proporcionais ao risco, não burocracia que freia entregas.

⚠ **Alerta de prova:** Manter a reunião de aprovação para cada mudança porque ela garante a estabilidade.
Como não cair: Isso cria gargalo; automatize as mudanças de baixo risco.

⚠ **Alerta de prova:** Liberar o DevOps de controles porque a automação dispensa a governança.
Como não cair: Automação torna os controles mais rápidos e consistentes, mas não os elimina.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o ITIL assume a automação dos pipelines.
Como não cair: A automação continua com as equipes.

⚠ **Alerta de prova:** Substituir as práticas de DevOps por processos sequenciais definidos para cada área.
Como não cair: ITIL e DevOps se complementam; um não substitui o outro.

⚠ **Alerta de prova:** Separar as equipes para que cada abordagem atue na sua área, ou recriar silos dev e ops.
Como não cair: A colaboração é o ganho; silos o destroem.

⚠ **Alerta de prova:** Limitar o DevOps à fase de testes, com o ITIL controlando o resto.
Como não cair: DevOps cobre o fluxo de desenvolvimento a operações.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que CI/CD atua em descobrir e projetar, ou em operar e entregar, com o ITIL restrito à operação ou à governança.
Como não cair: CI/CD atua em construir e fazer a transição; o ITIL cobre o ciclo inteiro.

⚠ **Alerta de prova:** Afirmar que o DevOps substitui o ciclo de vida do ITIL.
Como não cair: Os dois se complementam.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o ITIL substitui o PRINCE2 quando o projeto é aprovado, ou que o PRINCE2 assume operação e suporte.
Como não cair: PRINCE2 cuida do projeto; operação e suporte são orientados pelo ITIL; são usados juntos.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher apenas um entre PRINCE2 e ITIL porque 'tratam dos mesmos temas'.
Como não cair: Tratam de temas diferentes e complementares.

⚠ **Alerta de prova:** Afirmar que o gerenciamento de projetos define a governança da organização ou que projetos substituem o ciclo de vida.
Como não cair: Governança é componente do Sistema de Valor; projetos apoiam o ciclo de vida, sem substituí-lo.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de conflito entre DevOps e área de mudanças
Como resolver: Marque a alternativa com controles proporcionais ao risco e automação de mudanças de baixo risco; elimine manter reunião para tudo, separar equipes e liberar de controles.

📝 **Como cai:** 'Como o ITIL complementa o DevOps?'
Como resolver: Procure visão de ponta a ponta do ciclo (descobrir, adquirir, entregar, dar suporte), governança e práticas; elimine frear lançamentos, assumir pipelines e substituir práticas.

📝 **Como cai:** Em quais atividades o CI/CD atua
Como resolver: Construir e fazer a transição, com o ITIL dando a visão do ciclo inteiro.

📝 **Como cai:** Relação entre PRINCE2 ou gerenciamento de projetos e ITIL
Como resolver: PRINCE2 estrutura o projeto que cria ou altera; o ITIL orienta o ciclo de vida e o valor contínuo. Elimine substituição, escolha exclusiva e projeto definindo governança.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
DevOps lança várias versões por dia, mas falta orientação para descobrir, contratar e dar suporte	**ITIL cobre o ciclo de vida além do fluxo de entrega**
Área de mudanças exige reunião para cada mudança e as entregas atrasam	**Controles proporcionais ao risco, mudanças de baixo risco automatizadas**

Pipelines de CI/CD	**Construir e fazer a transição**
Pipelines automatizados e equipes multifuncionais: como o ITIL colabora?	**Práticas e governança que integram a entrega rápida ao gerenciamento de ponta a ponta**
Projeto PRINCE2 cria o serviço e o ITIL o gerencia depois	**PRINCE2 = projeto; ITIL = ciclo de vida**
Por que gerenciamento de projetos importa no ITIL?	**Muitas mudanças em produtos e serviços são feitas por projetos controlados**
Escopo, prazo, custos e riscos controlados	**Projeto**
'Substitui', 'separa', 'escolha apenas um'	**Alternativa errada: os frameworks são complementares**
Gerencie por exceção, justificativa contínua do negócio	**Princípios do PRINCE2, não do ITIL**
Velocidade e estabilidade juntas	**ITIL + DevOps**

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

- ITIL, DevOps e PRINCE2 são complementares; nenhum substitui o outro.
- CI/CD fortalece construir e fazer a transição; o ITIL cobre o ciclo inteiro com governança e práticas.
- Com DevOps, controles proporcionais ao risco: mudanças de baixo risco automatizadas.
- PRINCE2 gerencia o projeto; o ITIL gerencia o produto ou serviço ao longo da vida.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei explicar em uma frase o foco do DevOps e o do ITIL.
- ☐ Sei em quais atividades do ciclo de vida o CI/CD atua mais diretamente.
- ☐ Sei como resolver o conflito entre implantações frequentes e aprovação de mudanças.
- ☐ Sei a relação entre PRINCE2 e ITIL.
- ☐ Sei por que o gerenciamento de projetos é importante no contexto do ITIL.
- ☐ Sei reconhecer princípios do PRINCE2 usados como distratores.

Questões de revisão do capítulo

R3.1 · ITIL e outros frameworks

Por que o gerenciamento de projetos é importante no contexto do ITIL?

A. Porque o ITIL dispensa a operação contínua quando os projetos são bem gerenciados
B. Porque muitas mudanças em produtos e serviços são realizadas por meio de projetos controlados
C. Porque o gerenciamento de projetos define a governança de toda a organização
D. Porque os projetos substituem as atividades do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

Respostas comentadas

R3.1. B) Porque muitas mudanças em produtos e serviços são realizadas por meio de projetos controlados

Por quê: Muitas mudanças em produtos e serviços são realizadas como projetos, com escopo, prazo, custos e riscos controlados; métodos como o PRINCE2 dão essa estrutura, enquanto o ITIL cuida do ciclo de vida e do valor contínuo (syllabus 7.2.1).

✗ A) Incorreta. A operação contínua segue necessária depois do projeto.
✗ C) Incorreta. A governança é um componente do Sistema de Valor, não algo definido pelo gerenciamento de projetos.
✗ D) Incorreta. Projetos apoiam as atividades do Ciclo de Vida, mas não as substituem.

> **Dica de prova:** Mudança relevante em produto ou serviço costuma virar projeto.

04

CAPÍTULO 4 · 5% DA PROVA

Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Domínio pequeno, 5% da prova (2 das 40 questões), mas fácil de pontuar se eu dominar poucas ideias. Preciso saber o que é um fluxo de valor, separar fluxo central (core) de habilitador (enabling), distinguir mapear de gerenciar e reconhecer o pensamento de complexidade. As questões vêm em cenários curtos (loja on-line, companhia aérea, pedido do cliente) e em listas com os elementos de um mapa. Onde mais erro: confundir mapeamento (desenhar e enxergar) com gerenciamento (otimizar continuamente) e cair em alternativas que defendem planos detalhados num ambiente complexo.

Neste capítulo

13 tópicos-chave · 12 pegadinhas · 5 macetes · 11 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Fluxo de valor

Série de etapas que a organização realiza para criar e entregar produtos e serviços aos consumidores. Exemplo típico: do pedido do cliente até a entrega em casa, passando por pagamento, separação e transporte. Não confundir com oferta de serviço, modelo operacional, portfólio ou prática de gerenciamento.

Fluxo de valor central (core)

Cria e entrega valor diretamente ao consumidor. Exemplos: vender passagens e emitir bilhetes, fazer check-in e embarque, transportar passageiros, levar o pedido do cliente até a entrega da compra.

Fluxo de valor habilitador (enabling)

Apoia os fluxos centrais, fornecendo capacidades internas. Exemplos: contratar e integrar novos pilotos, manter os servidores e as redes usados pelos sistemas da loja. O que define o tipo é entregar valor direto ao cliente ou sustentar quem entrega, e não quem executa as etapas.

Mapeamento do fluxo de valor

Técnica de representar visualmente as etapas, o fluxo de trabalho e de informação e os tempos de um fluxo de valor. Serve para encontrar desperdícios, atrasos, retrabalho, transferências e gargalos. Desenhar etapa por etapa como um pedido percorre as equipes é mapear.

Gerenciamento do fluxo de valor

Gestão contínua do fluxo de ponta a ponta, com base em dados, para otimizar a entrega de valor. Acompanhar continuamente o fluxo do pedido à entrega e ajustar prioridades e recursos para reduzir o tempo total é gerenciar. É contínuo, não pontual.

Relação entre mapear e gerenciar

O mapeamento torna o fluxo visível e dá a base para o gerenciamento otimizá-lo continuamente. Os dois atuam sobre o mesmo fluxo, de forma complementar. O mapeamento não vem depois para documentar o resultado, nem substitui o gerenciamento.

Elementos de um mapa de fluxo de valor

O mapa mostra o gatilho que inicia o fluxo, as etapas, os responsáveis, os tempos de processamento e de espera e o resultado de valor esperado. Organograma completo e plano de contas contábil não são elementos do mapa.

Propósito do mapeamento

Tornar visível como o trabalho flui até gerar valor e encontrar desperdícios, atrasos e gargalos. Não serve para definir metas financeiras anuais, substituir as práticas por um processo único ou registrar ativos e itens de configuração.

Fluxos de valor e práticas

Os fluxos de valor usam as práticas de gerenciamento para executar o trabalho; o mapeamento não as substitui. Registrar ativos e itens de configuração é papel de outras práticas, como o gerenciamento de configuração.

Pensamento de complexidade (complexity thinking)

Abordagem que trata organizações e ambientes como sistemas complexos e adaptativos, em que os resultados emergem das interações e causa e efeito só ficam claros em retrospecto. Por isso favorece experimentação, observação, feedback e adaptação em vez de planos rígidos.

Complexo x complicado

Decompor um problema em partes menores até planejá-las com precisão funciona em sistemas complicados, não em complexos. Sistemas complexos não se comportam de forma linear nem são controlados por regras fixas, e não é possível prever com exatidão o resultado de cada mudança.

Ajustar os fluxos de trabalho à complexidade

Em contextos complexos, os fluxos de trabalho devem favorecer ciclos curtos de experimentação, feedback e adaptação. Detalhar previamente cada etapa não elimina a variação, procedimentos fixos servem a contextos simples e previsíveis, e centralizar decisões em comitê reduz a velocidade de resposta.

Modelo operacional x fluxo de valor

Modelo operacional representa como a organização inteira cocria valor e funciona. Fluxo de valor é uma série específica de etapas; as etapas de um fluxo aparecem no mapa de fluxo de valor, não no modelo operacional.

Macetes para memorizar

💡 Central x habilitador

Toca o cliente = central; apoia por dentro = habilitador.

💡 Mapear x gerenciar

Mapear para enxergar; gerenciar para otimizar sempre.

💡 Elementos do mapa

G-E-T-R: Gatilho, Etapas, Tempos (processamento e espera), Resultado de valor.

💡 Complexidade

Complexo = imprevisível: experimente, observe, adapte. Complicado = decomponha e planeje.

💡 Para que mapear

Mapear fluxo de valor = enxergar e remover desperdício.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Fluxo de valor central (core) Toca o cliente e entrega valor direto: vender passagem, embarcar passageiro, levar o pedido até a casa do cliente.	**Fluxo de valor habilitador (enabling)** Apoia por dentro os fluxos centrais: contratar e integrar pilotos, manter servidores e redes.
Mapeamento do fluxo de valor Desenhar e enxergar o fluxo: etapas, tempos de espera, retrabalho e transferências.	**Gerenciamento do fluxo de valor** Acompanhar com dados e otimizar continuamente o fluxo de ponta a ponta, ajustando prioridades e recursos.

Pensamento de complexidade Causa e efeito imprevisíveis, a mesma mudança produz efeitos diferentes: experimente, observe e adapte.	**Desenvolvimento em cascata / planos detalhados** Depende de previsibilidade e planejamento prévio detalhado; é o oposto do que o ambiente complexo pede.
Mapeamento do fluxo de valor Representar etapas e tempos de um fluxo para encontrar desperdícios.	**Análise de causa raiz** Investigar a origem de incidentes e problemas; não gerencia o fluxo nem orienta o trabalho em ambiente imprevisível.
Fluxo de valor Série de etapas específica para criar e entregar um produto ou serviço.	**Modelo operacional** Representação de como a organização inteira cocria valor e funciona.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**5% (2 das 40 questões)**
Tipos de fluxo de valor	**2: central (core) e habilitador (enabling)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Incluir o organograma completo ou o plano de contas contábil entre os elementos do mapa de fluxo de valor.
Como não cair: O mapa tem gatilho, etapas, responsáveis, tempos de processamento e de espera e resultado de valor.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o propósito do mapeamento é definir metas financeiras ou registrar ativos e itens de configuração.
Como não cair: O propósito é tornar visível o fluxo e achar desperdícios, atrasos e gargalos.

⚠ **Alerta de prova:** Acreditar que o mapeamento substitui as práticas de gerenciamento por um processo padronizado.
Como não cair: Os fluxos de valor usam as práticas; mapear não as substitui.

⚠ **Alerta de prova:** Pensar que o mapeamento é feito depois do gerenciamento, só para documentar o resultado final.
Como não cair: O mapeamento informa o gerenciamento; ele vem para dar visibilidade e base às decisões.

⚠ **Alerta de prova:** Tratar mapeamento e gerenciamento como atividades independentes, aplicadas a fluxos diferentes.
Como não cair: Atuam sobre o mesmo fluxo, de forma complementar.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o gerenciamento do fluxo de valor é feito uma única vez.
Como não cair: Gerenciar é contínuo, com base em dados, de ponta a ponta.

⚠ **Alerta de prova:** Classificar os dois fluxos como habilitadores porque nenhum é executado pelo cliente.
Como não cair: Quem executa as etapas não define o tipo; o que define é entregar valor direto ao cliente ou apoiar quem entrega.

⚠ **Alerta de prova:** Considerar tudo central porque toda atividade da empresa gera valor ao cliente.
Como não cair: Manter infraestrutura apoia o negócio, mas não entrega valor direto: é habilitador.

⚠ **Alerta de prova:** Responder 'detalhar previamente cada etapa para eliminar a variação' em ambiente complexo.
Como não cair: Em sistemas complexos a variação não se elimina com planejamento prévio; use ciclos curtos de experimentação e feedback.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher 'centralizar as decisões em um comitê que aprova cada atividade'.
Como não cair: Centralizar reduz a velocidade de resposta que a complexidade exige.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher 'decompor o problema em partes menores até planejá-las com precisão' como pensamento de complexidade.
Como não cair: Decompor e planejar com precisão funciona em sistemas complicados, não em complexos.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar análise de causa raiz quando o cenário fala de experimentar e adaptar num ambiente imprevisível.
Como não cair: Causa raiz investiga incidentes e problemas; a postura de experimentar é pensamento de complexidade.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de empresa aérea ou loja virtual pedindo qual fluxo é habilitador ou qual a diferença entre dois fluxos
Como resolver: Pergunte se a etapa entrega valor diretamente ao cliente. Se sim, central; se sustenta a operação por dentro (pessoas, infraestrutura), habilitador. Ignore quem executa.

📝 **Como cai:** Lista de quatro itens perguntando quais são elementos típicos de um mapa
Como resolver: Marque só gatilho/resultado de valor e etapas com tempos; descarte organograma e plano de contas.

📝 **Como cai:** Cenário de técnica: desenhar o fluxo x acompanhar e otimizar continuamente
Como resolver: Se o verbo é desenhar, visualizar, registrar tempos, é mapeamento; se é acompanhar com dados e ajustar continuamente, é gerenciamento. Descarte gerenciamento de portfólio, PESTLE e matriz de responsabilidades.

📝 **Como cai:** Ambiente imprevisível perguntando abordagem ou como ajustar o trabalho
Como resolver: Procure a alternativa com experimentação, feedback e adaptação em ciclos curtos; elimine planos detalhados, procedimentos fixos, comitês centralizados e cascata.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Do pedido do cliente até a entrega em casa, etapa por etapa	**Fluxo de valor**
Vender passagens, check-in, transportar passageiros	**Fluxo de valor central (core)**
Contratar pilotos, manter servidores e redes	**Fluxo de valor habilitador (enabling)**
Desenhar como o pedido percorre as equipes, registrando esperas, retrabalho e transferências	**Mapeamento do fluxo de valor**
Acompanhar com dados, de forma contínua, e ajustar prioridades e recursos para reduzir o tempo de ponta a ponta	**Gerenciamento do fluxo de valor**
Gatilho, etapas, tempos de processamento e de espera, resultado de valor	**Elementos do mapa de fluxo de valor**
Encontrar desperdícios, atrasos e gargalos	**Propósito do mapeamento**
A mesma mudança produz efeitos diferentes; causa e efeito só ficam claros depois	**Pensamento de complexidade**
Trocar planos detalhados por pequenos experimentos, observação e adaptação	**Pensamento de complexidade / ciclos curtos com feedback**
Decompor em partes e planejar com precisão	**Sistema complicado, não complexo**

Como a organização inteira cocria valor e funciona	**Modelo operacional, e não fluxo de valor**

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

- Fluxo de valor é uma série de etapas para criar e entregar produtos e serviços aos consumidores.
- Central entrega valor direto ao cliente; habilitador apoia os centrais.
- Mapear torna visível; gerenciar otimiza continuamente, de ponta a ponta, com dados.
- Em sistemas complexos, causa e efeito só ficam claros depois: experimente e adapte.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei definir fluxo de valor e dar um exemplo do pedido à entrega.
- ☐ Sei classificar um fluxo como central ou habilitador num cenário.
- ☐ Sei listar os elementos de um mapa de fluxo de valor.
- ☐ Sei explicar a diferença e a relação entre mapeamento e gerenciamento do fluxo de valor.
- ☐ Sei reconhecer o pensamento de complexidade e a diferença entre complexo e complicado.
- ☐ Sei como os fluxos de trabalho devem ser ajustados a ambientes complexos.
- ☐ Sei diferenciar fluxo de valor de modelo operacional, oferta de serviço e portfólio.

Questões de revisão do capítulo

R4.1 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Uma equipe trabalha em um ambiente complexo, em que não é possível prever com segurança o efeito de cada mudança. Como os fluxos de trabalho devem ser ajustados a essa complexidade?

A. Detalhando previamente cada etapa para eliminar a variação dos resultados
B. Aplicando o mesmo procedimento fixo usado em situações simples
C. Favorecendo ciclos curtos de experimentação, feedback e adaptação
D. Centralizando as decisões em um comitê que aprova cada atividade

R4.2 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Uma empresa acompanha com dados, de forma contínua, o fluxo que vai do pedido à entrega e ajusta prioridades e recursos para reduzir o tempo total de ponta a ponta. O que ela está praticando?

A. Gerenciamento de nível de serviço
B. Análise de causa raiz
C. Gerenciamento do fluxo de valor
D. Mapeamento do fluxo de valor

R4.3 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Uma empresa desenha, etapa por etapa, como um pedido de cliente percorre suas equipes, registrando tempos de espera, retrabalho e transferências, para encontrar desperdícios. Que técnica ela está usando?

A. Gerenciamento de portfólio
B. Mapeamento do fluxo de valor
C. Análise PESTLE
D. Matriz de responsabilidades

R4.4 · Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

Em uma companhia aérea, qual exemplo representa um fluxo de valor habilitador (enabling), e não um fluxo de valor central (core)?

A. Transportar passageiros e bagagens até o destino
B. Contratar e integrar novos pilotos para as equipes de voo
C. Fazer o check-in e embarcar os passageiros no voo
D. Vender passagens e emitir bilhetes para os passageiros

Respostas comentadas

R4.1. C) Favorecendo ciclos curtos de experimentação, feedback e adaptação

Por quê: Pelo pensamento de complexidade, em contextos complexos a relação de causa e efeito só fica clara depois; por isso os fluxos de trabalho devem permitir experimentação, aprendizado e adaptação rápidos (syllabus 5.2.1).

✗ A) Incorreta. Em sistemas complexos a variação não pode ser eliminada por planejamento prévio detalhado.
✗ B) Incorreta. Procedimentos fixos funcionam em contextos simples e previsíveis, não em contextos complexos.
✗ D) Incorreta. Centralizar decisões reduz a velocidade de resposta exigida pela complexidade.

> **Dica de prova:** Complexo = experimentar, aprender e adaptar; não roteiro fixo.

R4.2. C) Gerenciamento do fluxo de valor

Por quê: Mapeamento do fluxo de valor é a técnica de representar visualmente o fluxo de trabalho e de informação de um fluxo de valor para identificar desperdícios e melhorias. Gerenciamento do fluxo de valor é a gestão contínua desse fluxo de ponta a ponta para otimizar a entrega de valor (syllabus 5.1.2).

✗ A) Incorreta. Nível de serviço trata de metas acordadas com clientes, e não da gestão do fluxo de ponta a ponta.

✗ B) Incorreta. A análise de causa raiz investiga a origem de incidentes e problemas, e não gerencia o fluxo.

✗ D) Incorreta. O mapeamento representa visualmente o fluxo; o caso descreve a gestão contínua dele, que vai além do desenho.

> **Dica de prova:** Desenhar o fluxo = mapear; acompanhar e otimizar o fluxo continuamente = gerenciar.

R4.3. B) Mapeamento do fluxo de valor

Por quê: Mapeamento do fluxo de valor é a técnica de visualizar as etapas, o fluxo de trabalho e de informação e os tempos de um fluxo de valor para identificar desperdícios e oportunidades de melhoria; gerenciamento do fluxo de valor é a gestão contínua desse fluxo de ponta a ponta, com base em dados (syllabus 5.1.2).

✗ A) Incorreta. Gerenciamento de portfólio decide em quais produtos e iniciativas investir.

✗ C) Incorreta. PESTLE analisa fatores externos, não o fluxo interno de trabalho.

✗ D) Incorreta. A matriz de responsabilidades define papéis, não mostra o fluxo e seus tempos.

> **Dica de prova:** Mapear = desenhar e enxergar o fluxo. Gerenciar o fluxo = otimizar continuamente de ponta a ponta.

R4.4. B) Contratar e integrar novos pilotos para as equipes de voo

Por quê: Fluxos de valor centrais (core) criam e entregam valor diretamente aos consumidores, como vender passagens e transportar passageiros; fluxos de valor habilitadores (enabling) apoiam os centrais, como contratar e integrar pilotos (syllabus 5.1.4).

✗ A) Incorreta. Transportar passageiros é o valor central entregue ao cliente.

✗ C) Incorreta. Check-in e embarque fazem parte da entrega de valor ao passageiro.

✗ D) Incorreta. Vender passagens entrega valor diretamente ao cliente e é um fluxo central.

> **Dica de prova:** Central (core) = valor direto ao cliente. Habilitador (enabling) = sustenta os fluxos centrais.

05

CAPÍTULO 5 · 10% DA PROVA

O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

Vale 10% da prova, 4 das 40 questões, e exige que eu saiba de cor as oito atividades e o propósito de cada uma. As questões vêm como 'qual é o propósito da atividade X?', como cenário ('a equipe escreve código, integra e testa') ou como lista de atividades verdadeiras e falsas. Também preciso saber que as atividades não são sequenciais nem lineares e que o ciclo continua depois que o produto entra em uso. Onde mais erro: confundir operar, entregar e dar suporte, que são as três atividades da fase de uso, e aceitar atividades inventadas como planejar, engajar, melhorar, implantar, testar ou monitorar.

Neste capítulo

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

Tópicos-chave

Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

Modelo das atividades interligadas usadas para criar, entregar e sustentar produtos e serviços durante toda a sua existência, de descobrir a dar suporte. As atividades são combinadas conforme a necessidade e apoiadas pelas práticas de gerenciamento. Não prescreve ferramentas, não define contratos com fornecedores e não substitui a governança.

As oito atividades

Descobrir, projetar, adquirir, construir, fazer a transição, operar, entregar e dar suporte. Planejar, engajar, melhorar, gerenciar mudanças, implantar, medir, testar, monitorar e obter não são atividades do ciclo de vida.

Diferença em relação ao ITIL 4

No ITIL Version 5 as oito atividades aparecem separadas; atividades que no ITIL 4 apareciam juntas, como projeto e transição ou entrega e suporte, agora são distintas. O ciclo não tem as seis atividades da cadeia de valor de serviço do ITIL 4.

Não sequencial e não linear

As atividades podem ocorrer em ordens diferentes, em paralelo e de forma repetida, conforme o feedback e a necessidade de valor. Um time pode construir, outro operar e dar suporte e um terceiro pesquisar a próxima versão ao mesmo tempo. Não há ordem obrigatória nem limite de uma execução por atividade.

Abrangência

O ciclo de vida se aplica tanto a produtos quanto a serviços, inclusive serviços já em operação. Suas atividades continuam depois que o produto entra em uso (operar, entregar e dar suporte), e descobrir e projetar também se aplicam a melhorias em serviços existentes.

Descobrir (discover)

Compreender necessidades, expectativas e oportunidades das partes interessadas e o contexto, para decidir quais produtos e serviços criar ou mudar. Analisar dados de uso, entrevistar clientes e estudar concorrentes antes de qualquer desenho é descobrir.

Projetar (design)

Definir como produtos e serviços vão atender às necessidades, transformando requisitos em soluções definidas: especificações, arquitetura, experiência pretendida e protótipos.

Adquirir

Obter os produtos, serviços, componentes e recursos necessários, por exemplo de parceiros e fornecedores, conforme as especificações e condições acordadas. Comprar, contratar, licenciar e contratar um gateway de pagamento de terceiros é adquirir.

Construir

Desenvolver, configurar, integrar e testar os componentes de produtos e serviços para que atendam às especificações e aos requisitos de qualidade acordados. Escrever código, integrar componentes e testar contra a especificação é construir.

Fazer a transição

Levar produtos, serviços e componentes novos ou alterados para uso no ambiente de produção, de forma controlada e com riscos gerenciados, por meio de releases e implantações. Uma versão pronta e testada sendo disponibilizada está na transição.

Operar

Manter a tecnologia e os componentes de produtos e serviços funcionando de forma confiável e conforme o esperado em produção, com desempenho adequado. Apoia-se em conceitos como confiabilidade, SRE e observabilidade; monitorar servidores e aplicações para manter a estabilidade é operar.

Entregar (deliver)

Garantir que os serviços cheguem aos usuários e consumidores e sejam consumidos conforme o acordado, viabilizando a realização de valor. Inclui atender requisições de serviço, como pedidos de acesso ou de informação.

Dar suporte

Ajudar usuários e consumidores a resolver questões no uso de produtos e serviços e tratar as causas por trás delas, com conceitos como problema, erro, erro conhecido e desastre. Orientar usuários com dificuldade, investigar causas e acompanhar soluções é dar suporte.

Métricas ligadas ao propósito de cada atividade

Cada atividade tem métricas-chave de sucesso ligadas ao seu propósito. Operar: disponibilidade dos serviços em produção frente às metas; fazer a transição: percentual de implantações sem impacto negativo; dar suporte: tempo médio para resolver as questões dos usuários. Ideias de novos produtos validadas indicam descobrir; protótipos, projetar; propostas de fornecedores e componentes adquiridos dentro do orçamento, adquirir; releases implantadas sem falhas em produção, fazer a transição.

Macetes para memorizar

💡 Lista das oito atividades

Descobre, Projeta, Adquire, Constrói, Transiciona, Opera, Entrega, Suporta. É a ordem de listagem, não de execução; operar, entregar e dar suporte são as que seguem depois da entrada em uso.

💡 As três atividades da fase de uso

Operar cuida da máquina; entregar cuida do consumo; dar suporte cuida do usuário com dificuldade.

💡 Não linear

Ciclo de vida não é cascata: atividades iterativas, em paralelo, sem ordem fixa.

💡 Adquirir x construir

Adquirir = obter de fora; construir = fazer dentro (desenvolver + integrar + testar).

Transição

Ir para produção = fazer a transição; ficar rodando em produção = operar.

Atividades falsas

Se aparecer planejar, engajar, melhorar, implantar, testar, monitorar ou medir na lista, ela está errada.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Operar Manter tecnologia e componentes funcionando de forma estável e confiável em produção.	**Entregar** Garantir que o usuário receba e consuma o serviço como acordado, atendendo requisições de serviço.
Entregar Prestar o serviço e atender pedidos previstos, como acesso ou informação.	**Dar suporte** Resolver dificuldades no uso e tratar as causas (problemas, erros).
Fazer a transição Levar o novo ou alterado para produção, com controle de risco.	**Operar** Manter funcionando o que já está em produção.
Projetar Definir a solução: especificação, arquitetura, experiência pretendida, protótipo.	**Construir** Criar e testar os componentes com base no que foi projetado: código, integração, testes.
Adquirir Obter de parceiros e fornecedores o que é necessário, em vez de construir.	**Construir** Desenvolver internamente os componentes que atendem à especificação.
Descobrir Ainda não se sabe o que criar: entender necessidades e oportunidades.	**Projetar** Necessidades já identificadas: especificar como a solução vai atendê-las.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**10% (4 das 40 questões)**
Atividades do Ciclo de Vida no ITIL Version 5	**8**
Atividades da cadeia de valor de serviço do ITIL 4 (distrator)	**6**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar listas com planejar, engajar, melhorar, implantar, medir, testar, monitorar ou obter como atividades do ciclo de vida.
Como não cair: As oito são descobrir, projetar, adquirir, construir, fazer a transição, operar, entregar e dar suporte.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que projetar e fazer a transição formam uma única atividade, como no ITIL 4.
Como não cair: No ITIL Version 5 são atividades separadas, assim como entregar e dar suporte.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que são seis atividades, as mesmas da cadeia de valor de serviço do ITIL 4.
Como não cair: São oito atividades, diferentes das seis do ITIL 4.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que as atividades terminam quando o produto entra em uso.
Como não cair: O ciclo continua com operar, entregar e dar suporte.

⚠ **Alerta de prova:** Afirmar que o ciclo se aplica a projetos de software, mas não a serviços já em operação.
Como não cair: Aplica-se a produtos e serviços, inclusive em operação.

⚠ **Alerta de prova:** Afirmar que o ciclo de vida dispensa as práticas de gerenciamento.
Como não cair: As práticas apoiam as atividades do ciclo.

⚠ **Alerta de prova:** Concluir que voltar a pesquisar necessidades durante a operação é erro da equipe ou que o ciclo terminou.
Como não cair: As atividades são iterativas e não lineares; o produto é melhorado sem começar do zero.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que descobrir e projetar ficam restritos à fase inicial ou a serviços ainda não lançados.
Como não cair: Podem ocorrer a qualquer momento da vida do produto.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o serviço deveria sair de operação enquanto a melhoria é construída.
Como não cair: Atividades diferentes podem ocorrer em paralelo com a operação.

⚠ **Alerta de prova:** Descrever projetar como restaurar o serviço após uma interrupção.
Como não cair: Restaurar após interrupção é tratamento de incidentes; projetar define a solução.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar operar quando o cenário fala em atender requisições de acesso ou de informação.
Como não cair: Atender requisições para que o usuário consuma o serviço é entregar.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar fazer a transição quando o cenário é contratar hospedagem ou avaliar propostas de fornecedores.
Como não cair: Contratar de terceiros é adquirir.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** 'Qual é o propósito da atividade X?' com as outras alternativas sendo propósitos de outras atividades
Como resolver: Tenha uma frase-chave por atividade e elimine as que descrevem propósitos vizinhos (descobrir, adquirir, construir, transição).

📝 **Como cai:** Cenário de equipe fazendo algo e pergunta 'qual atividade está sendo realizada?'
Como resolver: Pegue o verbo do cenário: entrevistar (descobrir), especificar (projetar), contratar (adquirir), codificar e testar (construir), disponibilizar (transição), monitorar estabilidade (operar), atender requisição (entregar), resolver dificuldade (dar suporte).

📝 **Como cai:** Lista ou alternativas com várias atividades: 'qual opção traz apenas atividades do ciclo?'
Como resolver: Elimine qualquer opção com uma palavra que não esteja entre as oito; basta um intruso para invalidar a opção.

📝 **Como cai:** Cenário de times trabalhando em paralelo ou voltando a etapas anteriores
Como resolver: A resposta é sempre que as atividades não são sequenciais nem lineares e podem ser repetidas de forma iterativa.

📝 **Como cai:** Lista de afirmações sobre o ciclo (aplica-se a serviços em operação? dispensa práticas?)
Como resolver: Verdadeiras: continua depois da entrada em uso; vale para produtos e serviços. Falsas: só projetos de software; dispensa práticas.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Analisar dados, entrevistar clientes, estudar concorrentes antes de decidir o que criar	**Descobrir**

Especificação, arquitetura, experiência pretendida, protótipos	**Projetar**
Comprar, contratar, licenciar, gateway de terceiros	**Adquirir**
Escrever código, integrar componentes, testar contra a especificação	**Construir**
Versão pronta e testada indo para uso, com controle de risco; releases e implantações	**Fazer a transição**
Monitorar servidores e aplicações para manter estabilidade e confiabilidade	**Operar**
Usuário recebendo e consumindo o serviço como acordado; atender requisições	**Entregar**
Orientar usuário com dificuldade, investigar causas, acompanhar soluções	**Dar suporte**
Times construindo, operando e pesquisando ao mesmo tempo	**Atividades em paralelo, não lineares**
Monitoramento mostra abandono e a equipe volta a pesquisar e reprojetar	**Ciclo iterativo guiado por feedback**
Disponibilidade em produção frente às metas	**Métrica de operar**
Implantações concluídas sem impacto negativo para os usuários	**Métrica de fazer a transição**

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

- As oito atividades: descobrir, projetar, adquirir, construir, fazer a transição, operar, entregar e dar suporte.
- As atividades não são sequenciais nem lineares; podem ocorrer em paralelo e repetir.
- Operar mantém funcionando; entregar garante o consumo conforme acordado e atende requisições; dar suporte resolve questões e trata causas.
- O ciclo vale para produtos e serviços, inclusive em operação, e é apoiado pelas práticas.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei listar as oito atividades na ordem em que costumam ser apresentadas.
- ☐ Sei o propósito de cada atividade em uma frase.
- ☐ Sei diferenciar operar, entregar e dar suporte.
- ☐ Sei diferenciar adquirir de construir e projetar de construir.
- ☐ Sei que as atividades não são lineares e podem ocorrer em paralelo.
- ☐ Sei reconhecer atividades inventadas em listas de alternativas.
- ☐ Sei o que mudou em relação ao ITIL 4 (atividades separadas, oito e não seis).
- ☐ Sei associar a métrica certa a operar, fazer a transição e dar suporte.

Questões de revisão do capítulo

R5.1 · O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

Uma rede de academias quer saber se vale a pena criar um app de treinos. Antes de qualquer desenho ou desenvolvimento, a equipe analisa dados de uso, entrevista alunos e estuda concorrentes. Qual atividade do ciclo de vida está em andamento, e com que propósito?

A. Descobrir, para entender necessidades e oportunidades antes de decidir o que criar
B. Projetar, para definir as especificações e os protótipos da solução que será construída
C. Adquirir, para obter de fornecedores os componentes do aplicativo
D. Operar, para manter o aplicativo funcionando conforme o acordado

R5.2 · O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

Na revisão das responsabilidades de cada área, um gerente pergunta para que serve a atividade 'adquirir' no Ciclo de Vida de Produtos e Serviços. Segundo o ITIL (Version 5), qual é a resposta certa?

A. Identificar oportunidades e necessidades para novos produtos e serviços
B. Obter de parceiros e fornecedores os componentes e recursos necessários
C. Criar e testar componentes de produtos e serviços conforme as especificações
D. Levar componentes novos ou alterados para o ambiente de produção

R5.3 · O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

Uma equipe monitora servidores e aplicações para manter os componentes de um serviço digital funcionando de forma estável e confiável. Esse trabalho corresponde ao propósito de qual atividade do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços?

A. Descobrir
B. Operar
C. Adquirir
D. Projetar

R5.4 · O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

Um banco tem uma nova versão do app pronta e testada. Qual é o propósito da atividade fazer a transição nesse momento?

A. Avaliar propostas de fornecedores para contratar a hospedagem do aplicativo
B. Entrevistar clientes para descobrir quais funções incluir nas próximas versões
C. Escrever o código das funções que ainda faltam na nova versão do aplicativo
D. Disponibilizar a nova versão para uso, controlando riscos e o impacto da mudança

Respostas comentadas

R5.1. A) Descobrir, para entender necessidades e oportunidades antes de decidir o que criar

Por quê: Descobrir busca compreender as necessidades, expectativas e oportunidades das partes interessadas para orientar quais produtos e serviços criar ou mudar (syllabus 3.2.1).

✗ B) Incorreta. Ainda não há solução escolhida para especificar ou prototipar.

✗ C) Incorreta. Ainda não se decidiu o que criar, então não há o que contratar.

✗ D) Incorreta. O app ainda não existe para ser operado.

> **Dica de prova:** Descobrir = entender a necessidade e a oportunidade antes de construir.

R5.2. B) Obter de parceiros e fornecedores os componentes e recursos necessários

Por quê: A atividade adquirir trata de obter, de parceiros e fornecedores, os componentes, recursos e serviços necessários para criar e entregar produtos e serviços que atendam às especificações (syllabus 3.2.3).

✗ A) Incorreta. Esse é o propósito da atividade descobrir.

✗ C) Incorreta. Esse é o propósito da atividade construir.

✗ D) Incorreta. Esse é o propósito da atividade fazer a transição.

> **Dica de prova:** Adquirir = obter o que é necessário, em vez de construir.

R5.3. B) Operar

Por quê: A atividade 'operar' existe para manter os produtos e os componentes de serviço funcionando como esperado, com desempenho e confiabilidade adequados (syllabus 3.2.6).

✗ A) Incorreta. Descobrir busca entender necessidades e oportunidades.

✗ C) Incorreta. Adquirir trata da obtenção de recursos e componentes, por exemplo de parceiros e fornecedores.

✗ D) Incorreta. Projetar define especificações e soluções para atender aos requisitos.

> **Dica de prova:** Manter funcionando de forma estável = operar.

R5.4. D) Disponibilizar a nova versão para uso, controlando riscos e o impacto da mudança

Por quê: Fazer a transição tem o propósito de colocar produtos e serviços novos ou alterados à disposição para uso, por meio de implantação e liberação, de forma controlada e com riscos gerenciados (syllabus 3.2.5).

✗ A) Incorreta. Contratar hospedagem faz parte de adquirir.

✗ B) Incorreta. Pesquisar necessidades faz parte de descobrir.

✗ C) Incorreta. Escrever código faz parte de construir.

> **Dica de prova:** Transição = levar o novo ou alterado para uso, com controle de risco.

06

CAPÍTULO 6 · 40% DA PROVA

O Sistema de Valor do ITIL

É o maior domínio do exame: 40% da prova, 16 das 40 questões, então é aqui que eu passo ou reprovo. Preciso dominar os cinco componentes do Sistema de Valor, os sete princípios orientadores em cenários, a governança habilitadora, a cadeia de valor, as práticas (dois grupos no ITIL Version 5) e as sete etapas do Modelo de Melhoria Contínua. O domínio também cobra vários termos operacionais: evento, incidente, problema, erro conhecido, desastre, requisição de serviço, release, protótipo, especificação, integração, entrega e implantação contínuas, SRE e observabilidade. Onde mais erro: confundir princípios parecidos (holístico x colabore), achar que todo evento é incidente e cair em distratores do ITIL 4 e do PRINCE2.

Neste capítulo

18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 8 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Sistema de Valor do ITIL e seus cinco componentes

O Sistema de Valor mostra como os componentes e as atividades da organização funcionam juntos, como um sistema, para que ela cocrie valor continuamente com as partes interessadas por meio do uso e do gerenciamento de produtos e serviços. Os componentes são: princípios orientadores, governança, cadeia de valor, práticas de gerenciamento e melhoria contínua. SLA, mapa de fluxo de valor e fatores PESTLE não são componentes.

Princípios orientadores e sua interação

São sete: 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. Eles interagem e dependem uns dos outros: a organização usa os relevantes para cada situação, em conjunto, sem ordem fixa e sem que um anule os outros.

Foco no valor

Tudo o que a organização faz deve se ligar, direta ou indiretamente, ao valor para ela, seus clientes e outras partes interessadas. O primeiro passo é saber quem é o consumidor e o que ele valoriza, incluindo a experiência. Equipe que mede só chamados fechados enquanto usuários seguem insatisfeitos deve rever se as medições refletem o valor percebido.

Comece de onde você está

Não começar do zero sem considerar o que já existe. O estado atual deve ser observado diretamente e medido, porque relatórios antigos e opiniões podem não refletir a realidade, e o que tiver valor deve ser reaproveitado.

Progrida iterativamente com feedback

Organizar o trabalho em partes menores e gerenciáveis, que entregam resultados em tempo hábil, e usar o feedback antes, durante e depois de cada iteração para ajustar o rumo. Se o feedback mostra que uma funcionalidade planejada não terá utilidade, a equipe reavalia o plano das próximas iterações.

Colabore e promova visibilidade

Envolver as pessoas certas nos papéis certos e no momento certo e tornar o trabalho e seu progresso visíveis, o que aumenta a confiança, melhora as decisões e reduz surpresas. Exemplos: painel aberto com o andamento e áreas de negócio nas reuniões de priorização; envolver o suporte desde o planejamento das liberações.

Pense e trabalhe de forma holística

Nenhum produto, serviço, prática ou componente funciona isolado; os resultados dependem do sistema integrado como um todo, considerando as Quatro Dimensões. Avaliar o efeito de uma mudança em vendas, logística, fornecedores e equipes é holístico. Otimizar cada equipe isoladamente pode prejudicar o todo.

Mantenha de forma simples e prática; otimize e automatize

Simples e prática: use o número mínimo de etapas necessário e elimine processo, ação ou métrica que não gera valor nem resultado útil. Otimize e automatize: primeiro simplifique e otimize, depois automatize, mantendo a intervenção humana onde ela realmente agrega valor. Automatizar um processo ruim só acelera resultados ruins.

Governança

Meio pelo qual uma organização é dirigida e controlada. Tem natureza habilitadora: por meio de avaliar, direcionar e monitorar, define direção, políticas e limites, e as equipes atuam com autonomia dentro deles. Não executa o trabalho do dia a dia, não aprova cada decisão operacional e não atua só depois de falhas.

Cadeia de valor

Conjunto de atividades interligadas que a organização realiza para criar, entregar e dar suporte a produtos e serviços, gerando valor. Não é lista de fornecedores, conjunto de indicadores nem sequência fixa de aprovações financeiras. Melhorar só a cadeia de valor não basta: os componentes geram valor funcionando juntos.

Práticas de gerenciamento

Conjunto de recursos organizacionais projetado para executar trabalho ou alcançar um objetivo; envolve as Quatro Dimensões. As práticas fornecem as capacidades e os recursos que as atividades da cadeia de valor combinam, e uma prática pode contribuir para várias atividades. No ITIL Version 5 há dois grupos: práticas gerais de gerenciamento e práticas de gerenciamento de produtos e serviços (o ITIL 4 tinha três, incluindo práticas técnicas).

Guias de Práticas do ITIL

Oferecem orientação prática e adaptável, com linguagem comum, para implantar, avaliar e melhorar práticas conforme o contexto da organização. Seguem uma estrutura padronizada, repetida em cada prática, que parte do propósito e dos conceitos-chave e orienta a aplicação. Não certificam práticas nem softwares, não são processo pronto nem contratos-modelo, e são independentes de ferramentas.

Fator crítico de sucesso (CSF) e métrica

CSF é uma condição prévia necessária para alcançar os resultados pretendidos (por exemplo, o patrocínio ativo da diretoria). Métrica é uma medição ou cálculo monitorado ou reportado para gestão e melhoria (por exemplo, o percentual de chamados resolvidos pelo portal). Métricas ajudam a verificar se os CSFs estão sendo atendidos.

Modelo de Melhoria Contínua

Tem sete etapas: Qual é a visão?; Onde estamos agora?; Onde queremos estar?; Como chegamos lá?; Tome uma ação; Chegamos lá?; Como manter o impulso?. Em 'Onde estamos agora?' faz-se a linha de base objetiva do estado atual; em 'Onde queremos estar?' definem-se metas mensuráveis; em 'Chegamos lá?' comparam-se as medições com a linha de base e as metas. A melhoria contínua envolve todas as pessoas, em todos os níveis e componentes, ao longo de todo o ciclo de vida.

Propósito, modelo operacional, atividades e práticas

O propósito diz por que a organização existe; o modelo operacional é a representação conceitual ou visual de como ela cocria valor com clientes e outras partes interessadas e de como ela própria funciona. As atividades da cadeia de valor e as práticas de gerenciamento executam o trabalho que torna esse modelo real. O ITIL apoia o modelo operacional, não o substitui.

Evento, incidente, problema, erro, erro conhecido e desastre

Evento é qualquer mudança de estado relevante para o gerenciamento de um serviço ou item de configuração; muitos são só informativos. Incidente é uma interrupção não planejada ou redução da qualidade de um serviço. Problema é a causa, ou causa potencial, de um ou mais incidentes; erro é uma falha ou vulnerabilidade que pode causar incidentes; erro conhecido é um problema já analisado e ainda não resolvido. Desastre é um evento súbito e não planejado que causa grande dano ou perda séria, podendo impedir funções críticas.

Requisição de serviço e release

Requisição de serviço é o pedido de um usuário, ou de seu representante autorizado, que inicia uma ação de serviço acordada como parte normal da entrega (conta de e-mail, acesso a pasta, mouse, software do catálogo). Release (liberação) é uma versão de um serviço ou outro item de configuração, ou um conjunto deles, disponibilizada para uso; teste verifica antes se o produto atende aos requisitos, e implantação é mover componentes para um ambiente.

Integração, entrega e implantação contínuas; SRE e observabilidade

Integração contínua integra e testa alterações de código com frequência; entrega contínua mantém o software pronto para produção a qualquer momento, com a implantação decidida pelo negócio; implantação contínua leva automaticamente para produção cada mudança aprovada nos testes. Confiabilidade é desempenhar a função pretendida por um período especificado; SRE aplica engenharia de software às operações para sistemas confiáveis e escaláveis; observabilidade é entender o estado interno de um sistema pelos dados que ele gera (logs, métricas, rastreamentos).

Macetes para memorizar

💡 Sete princípios

Valor, Onde está, Iterativo, Colabore, Holístico, Simples, Otimize. A ordem só ajuda a decorar: na prática os princípios são aplicados juntos, sem sequência fixa.

💡 Cinco componentes do Sistema de Valor

P-G-C-P-M: Princípios orientadores, Governança, Cadeia de valor, Práticas de gerenciamento, Melhoria contínua. SLA, mapa de fluxo de valor e PESTLE ficam fora.

💡 Sete etapas da melhoria contínua

Visão, agora, queremos estar, como chegar, ação, chegamos?, impulso.

💡 Governança

A-D-M: Avaliar, Direcionar, Monitorar. Habilita, não engessa.

💡 Do evento ao erro conhecido

Aconteceu algo (evento); quebrou (incidente); por quê? (problema); sei o porquê, mas não consertei (erro conhecido).

💡 CI / entrega contínua / implantação contínua

Integra e testa; fica pronto e o negócio aperta o botão; vai sozinho para produção.

💡 Grupos de práticas

ITIL 4 = 3 grupos; ITIL Version 5 = 2 grupos (gerais e de produtos e serviços).

💡 Propósito x modelo operacional x execução

Por quê (propósito), como (modelo operacional), quem faz (atividades da cadeia de valor + práticas).

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Evento Mudança de estado relevante, como alerta de memória acima do limite sem afetar usuários.	**Incidente** Interrupção não planejada ou redução da qualidade, como o servidor parar e ninguém acessar o sistema.
Problema A causa, ou causa potencial, de incidentes, ainda sendo investigada.	**Erro conhecido** Problema já analisado, com causa e solução de contorno documentadas, mas sem correção definitiva.
Requisição de serviço Pedido padrão previsto como parte normal do serviço: acesso, equipamento, software já aprovado no catálogo.	**Requisição de mudança** Alterar algo que pode afetar produtos e serviços, exigindo avaliar uma mudança nova.
Integração contínua Pequenas alterações enviadas várias vezes ao dia a um repositório comum, cada uma disparando compilação e testes.	**Entrega contínua** Software sempre pronto para produção, mas a implantação ocorre quando o negócio ou o responsável pelo produto decide.
Entrega contínua Há decisão humana antes de ir para produção.	**Implantação contínua** Cada mudança aprovada nos testes vai sozinha para produção, sem aprovação humana.
Protótipo do produto Versão inicial e simplificada para testar ideias e obter feedback antes do desenvolvimento completo.	**Especificação do produto** Documento com funções, requisitos de desempenho, regras de negócio e características que o produto deve atender.
Fator crítico de sucesso (CSF) Condição prévia necessária para alcançar os resultados, como o patrocínio ativo da diretoria.	**Métrica** Medição acompanhada para gestão e melhoria, como o percentual de chamados resolvidos pelo portal.

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**40% (16 das 40 questões)**
Componentes do Sistema de Valor	**5**
Princípios orientadores	**7**
Etapas do Modelo de Melhoria Contínua	**7**
Grupos de práticas de gerenciamento	**2 no ITIL Version 5 (eram 3 no ITIL 4)**
Atividades da governança	**3: avaliar, direcionar e monitorar**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar 'Foco no cliente', 'Planeje antes de agir', 'Entregue no menor custo', 'Siga o plano aprovado sem desvios' ou 'Comece pela melhor prática do mercado' como princípios.
Como não cair: O certo é 'foco no valor' e 'comece de onde você está'; os outros não estão entre os sete.

⚠ **Alerta de prova:** Completar a lista de princípios com 'gerencie por exceção e por estágios', 'aprenda continuamente com a experiência' ou 'garanta a justificativa contínua do negócio'.
Como não cair: Esses são princípios do PRINCE2, não do ITIL.

⚠ **Alerta de prova:** Aplicar os princípios isoladamente, em ordem fixa, ou achar que foco no valor se sobrepõe aos demais.
Como não cair: Princípios são usados juntos, conforme a situação; nenhum anula os outros e a ordem da lista não é sequência.

⚠ **Alerta de prova:** Na pergunta negativa sobre 'otimize e automatize', marcar 'simplificar antes de automatizar' ou 'manter a intervenção humana onde agrega valor'.
Como não cair: Esses estão de acordo; o que NÃO está é automatizar o fluxo atual antes de simplificá-lo.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o ITIL Version 5 tem três grupos de práticas (gerais, de gerenciamento de serviços e técnicas), ou um grupo por dimensão ou por atividade do ciclo de vida.
Como não cair: São dois grupos: práticas gerais e práticas de gerenciamento de produtos e serviços; três grupos era o ITIL 4.

⚠ **Alerta de prova:** Ver a governança como bloqueio: restringe autonomia, aprova cada decisão, executa o trabalho ou só faz auditoria depois.
Como não cair: Governança é habilitadora: avalia, direciona e monitora, dando direção e limites para as equipes agirem com autonomia.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que todo evento é incidente ou que o incidente é a causa de problemas.
Como não cair: Muitos eventos são só informativos; problema é a causa de incidentes, e não o contrário.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que erro conhecido é um problema já resolvido, ou que cada falha relatada pelo usuário é um problema.
Como não cair: Cada falha relatada é incidente; erro conhecido é problema analisado e ainda não resolvido.

⚠ **Alerta de prova:** Classificar o pedido de conta de e-mail do recém-contratado como incidente porque ele 'ainda não tem o e-mail'.
Como não cair: Não houve interrupção nem degradação; pedido previsto como parte normal do serviço é requisição de serviço.

⚠ **Alerta de prova:** Trocar observabilidade por monitoramento, disponibilidade, confiabilidade ou escalabilidade.
Como não cair: Monitoramento acompanha indicadores conhecidos; observabilidade vai além e explica o estado interno pelos dados que o sistema emite.

⚠ **Alerta de prova:** Tratar implantação (deployment) como sinônimo de release.
Como não cair: Implantação é mover componentes para um ambiente; release é a versão disponibilizada para uso.

⚠ **Alerta de prova:** Ver os Guias de Práticas como certificação, processo pronto que dispensa ajustes ou modelo único a impor.
Como não cair: São orientação prática e adaptável, com estrutura padronizada, que apoia a melhoria contínua.

⚠ **Alerta de prova:** Acreditar que a cadeia de valor sozinha determina o valor ou que a governança é opcional com práticas maduras.
Como não cair: Os cinco componentes geram valor funcionando juntos, como um sistema.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher a métrica pela atividade errada: ideias validadas para dar suporte, releases sem falha para operar.
Como não cair: A métrica deve ligar-se ao propósito da atividade: dar suporte = tempo para resolver; fazer a transição = implantações sem impacto negativo; operar = disponibilidade em relação às metas.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário curto perguntando 'qual princípio orientador está sendo aplicado?'
Como resolver: Ache o verbo central: entender o que o consumidor valoriza (valor), observar e reaproveitar (comece), entregar em partes com retorno (iterativo), dar transparência e envolver (colabore), avaliar impacto no todo (holístico), eliminar o inútil (simples), simplificar e depois automatizar (otimize). Descarte o princípio que só tangencia o caso.

📝 **Como cai:** Pergunta negativa: 'qual ação NÃO está de acordo com o princípio?'
Como resolver: Três alternativas descrevem o princípio corretamente; procure a que inverte a lógica, como automatizar antes de simplificar.

📝 **Como cai:** Palavra faltante com definição: cadeia de valor, prática de gerenciamento, CSF, release, protótipo, incidente, observabilidade
Como resolver: Prenda-se à palavra-chave: atividades interligadas (cadeia de valor), recursos organizacionais (prática), condição prévia (CSF), disponibilizada para uso (release), versão preliminar (protótipo), interrupção não planejada (incidente), estado interno pelos dados (observabilidade).

📝 **Como cai:** Cenário operacional com alerta, parada, causa e solução de contorno
Como resolver: Classifique em sequência: mudança de estado sem impacto = evento; interrupção = incidente; causa = problema; causa analisada sem correção = erro conhecido; dano grave e repentino = desastre.

📝 **Como cai:** Qual métrica indica o sucesso de uma atividade (operar, fazer a transição, dar suporte)
Como resolver: Ligue a métrica ao propósito da atividade e elimine as métricas de outras atividades (ideias validadas = descobrir; propostas e orçamento = adquirir; protótipos = projetar).

📝 **Como cai:** Ordem das etapas do Modelo de Melhoria Contínua ou etapa que vem depois de outra
Como resolver: Recite a sequência fixa: visão, onde estamos, onde queremos estar, como chegamos, ação, chegamos lá?, impulso. Linha de base é sempre a segunda etapa.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em

Quem é o consumidor e o que ele valoriza; muitos chamados fechados e usuário insatisfeito	**Foco no valor**
Observar diretamente como funciona hoje e reaproveitar o que existe; não descartar tudo	**Comece de onde você está**
Entregas menores, opinião dos usuários a cada entrega para ajustar a próxima	**Progrida iterativamente com feedback**
Painel aberto, convidar as áreas de negócio, envolver o suporte cedo	**Colabore e promova visibilidade**
Avaliar efeitos em clientes, sistemas, parceiros e outras equipes, de ponta a ponta	**Pense e trabalhe de forma holística**
Remover campos, etapas ou métricas que ninguém usa	**Mantenha de forma simples e prática**
Simplificar antes de automatizar; decidir onde manter pessoas	**Otimize e automatize**
Dirigida e controlada; avaliar, direcionar e monitorar; políticas e limites de risco	**Governança**
Causa analisada, solução de contorno documentada, correção definitiva pendente	**Erro conhecido**
Incêndio destrói o data center e interrompe funções críticas por dias	**Desastre**
Pedido pelo portal de algo previsto no catálogo	**Requisição de serviço**
Logs, métricas e rastreamentos para entender por que o sistema fica lento	**Observabilidade**
Engenharia de software aplicada às operações, metas de confiabilidade, automação de tarefas repetitivas	**Site Reliability Engineering (SRE)**
Linha de base do estado atual / comparar medições com as metas depois de agir	**Onde estamos agora? / Chegamos lá?**

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

- Os sete princípios: 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.
- Cinco componentes: princípios orientadores, governança, cadeia de valor, práticas de gerenciamento e melhoria contínua.
- Governança é o meio pelo qual a organização é dirigida e controlada, e é habilitadora.
- Práticas no ITIL Version 5: dois grupos (gerais e de gerenciamento de produtos e serviços).
- Evento não é incidente; problema é causa; erro conhecido é problema analisado e não resolvido.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei listar os cinco componentes do Sistema de Valor e o propósito dele.
- ☐ Sei os sete princípios orientadores pelo nome exato e reconheço cada um em um cenário.
- ☐ Sei que os princípios são aplicados em conjunto, sem ordem fixa.
- ☐ Sei definir governança e explicar sua natureza habilitadora (avaliar, direcionar, monitorar).
- ☐ Sei diferenciar cadeia de valor, práticas de gerenciamento e princípios orientadores.
- ☐ Sei os dois grupos de práticas do ITIL Version 5 e o que mudou em relação ao ITIL 4.
- ☐ Sei as sete etapas do Modelo de Melhoria Contínua na ordem.
- ☐ Sei diferenciar evento, incidente, problema, erro conhecido, desastre e requisição de serviço.
- ☐ Sei diferenciar integração, entrega e implantação contínuas, e protótipo de especificação.
- ☐ Sei a diferença entre CSF e métrica e entre observabilidade, confiabilidade e SRE.

Questões de revisão do capítulo

R6.1 · O Sistema de Valor do ITIL

Qual opção contém somente princípios orientadores do ITIL?

A. Mantenha de forma simples e prática; Planeje antes de agir
B. Otimize e automatize; Entregue no menor custo
C. Foco no cliente; Comece de onde você está
D. Foco no valor; Pense e trabalhe de forma holística

R6.2 · O Sistema de Valor do ITIL

Uma organização consulta os Guias de Práticas do ITIL ao revisar uma de suas práticas de gerenciamento. Qual benefício ela obtém?

A. A promessa de resultados idênticos aos de outras organizações do mesmo setor
B. Um processo pronto que dispensa ajustes à realidade da própria organização
C. Certificação automática da prática pela PeopleCert depois da leitura dos guias
D. Orientação prática e adaptável para desenvolver a prática conforme o seu contexto

R6.3 · O Sistema de Valor do ITIL

Uma equipe vai aplicar o princípio orientador 'otimize e automatize' ao processo de liberação de acessos. Qual ação NÃO está de acordo com esse princípio?

A. Simplificar as etapas antes de automatizá-las
B. Entender o contexto antes de otimizar o processo
C. Manter a intervenção humana onde ela agrega valor
D. Automatizar o fluxo atual antes de simplificá-lo

R6.4 · O Sistema de Valor do ITIL

Uma equipe mantém o software pronto para ir à produção a qualquer momento, com build e testes automatizados, mas a implantação em produção ocorre quando o negócio decide. Que abordagem é essa?

A. Melhoria contínua (continual improvement)
B. Implantação contínua (continuous deployment)
C. Integração contínua (continuous integration)
D. Entrega contínua (continuous delivery)

Respostas comentadas

R6.1. D) Foco no valor; Pense e trabalhe de forma holística

Por quê: Os sete princípios orientadores são: 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 (syllabus 4.2.1).

✗ A) Incorreta. 'Planeje antes de agir' não é princípio orientador do ITIL.
✗ B) Incorreta. 'Entregue no menor custo' não é princípio orientador do ITIL.
✗ C) Incorreta. 'Foco no cliente' não é princípio; o correto é 'foco no valor'.

> **Dica de prova:** Sete princípios: valor, onde está, iterativo, colaborar, holístico, simples, otimizar.

R6.2. D) Orientação prática e adaptável para desenvolver a prática conforme o seu contexto

Por quê: Os Guias de Práticas oferecem orientação prática e adaptável, com linguagem comum, que ajuda as organizações a desenvolver e melhorar suas práticas de acordo com o próprio contexto (syllabus 4.5.5).

✗ A) Incorreta. Os resultados dependem do contexto de cada organização.
✗ B) Incorreta. As orientações devem ser adaptadas ao contexto.
✗ C) Incorreta. Os guias não certificam práticas de organizações.

> **Dica de prova:** Guias de práticas: orientação adaptável, não receita fixa.

R6.3. D) Automatizar o fluxo atual antes de simplificá-lo

Por quê: Otimize e automatize: primeiro otimize (simplifique e elimine desperdício) e depois automatize. Automatizar um processo ruim só acelera resultados ruins; a intervenção humana deve ficar onde agrega valor (syllabus 4.2.8).

✗ A) Incorreta. Está de acordo: o princípio pede otimizar primeiro e automatizar depois.
✗ B) Incorreta. Está de acordo: otimizar exige entender o contexto e o propósito do trabalho.
✗ C) Incorreta. Está de acordo: a intervenção humana deve ficar onde realmente agrega valor.

> **Dica de prova:** Otimize primeiro, automatize depois.

R6.4. D) Entrega contínua (continuous delivery)

Por quê: Na integração contínua, as alterações são integradas e testadas com frequência; na entrega contínua, o software fica pronto para ir à produção a qualquer momento, mas a implantação é decidida caso a caso; na implantação contínua, cada mudança aprovada nos testes vai automaticamente para produção (syllabus 4.4.5).

✗ A) Incorreta. Melhoria contínua é a atividade organizacional recorrente de melhorar o desempenho.

✗ B) Incorreta. Na implantação contínua, cada mudança aprovada nos testes vai automaticamente para produção, sem decisão humana.

✗ C) Incorreta. A integração contínua integra e testa as alterações com frequência, mas não implica manter o software pronto para produção.

Dica de prova: Pronto para produção, mas a decisão de implantar é do negócio = entrega contínua.

07

CAPÍTULO 7 · 30% DA PROVA

Termos e definições-chave do ITIL

Este é o segundo maior domínio do exame: 30% da prova, ou 12 das 40 questões, e é vocabulário puro. Preciso saber a definição exata de cada termo e reconhecê-lo dentro de um cenário curto do tipo 'como o ITIL classifica isso?'. Cai muito em formato de palavra faltante e em listas com duas afirmações corretas. Onde mais erro: saída x resultado, utilidade x garantia, bem x acesso a recursos x ação de serviço, oferta x interação x jornada, SLA x XLA e os três tipos de relacionamento. Também não posso esquecer que provedor, consumidor, patrocinador, cliente e usuário são papéis exercidos numa relação, e não tipos fixos de empresa ou de pessoa.

Neste capítulo

18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 8 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Gerenciamento de produtos e serviços digitais

Conjunto de capacidades organizacionais especializadas para possibilitar valor aos consumidores na forma de produtos e serviços digitais, ao longo de todo o ciclo de vida. Envolve a organização inteira (produto, operações, atendimento, parceiros), e não só a TI. A prova troca 'capacidades organizacionais' por ferramentas de software, equipes de desenvolvimento ou normas de certificação.

Produto e serviço

Produto é uma configuração dos recursos de uma organização projetada para oferecer valor a um consumidor. Serviço é um meio de viabilizar a cocriação de valor, facilitando resultados que os clientes desejam sem que eles tenham de gerenciar custos e riscos específicos. Num caso com plataforma montada com software, infraestrutura, pessoas e conhecimento, a combinação de recursos é o produto, e o que o cliente recebe sem gerenciar servidores e riscos é o serviço.

Produto e serviço digital

São produtos e serviços viabilizados, total ou parcialmente, por tecnologia digital. O critério é o papel da tecnologia na criação de valor, e não o meio de pagamento nem quem desenvolveu. Participação humana em parte do trabalho, como análise de sinistros ou atendimento por especialistas, não impede o serviço de ser digital.

Valor e cocriação de valor

Valor é o conjunto de benefícios, utilidade e importância percebidos de algo; é subjetivo e depende da percepção de cada parte interessada. Ele é cocriado pela colaboração ativa entre provedores, consumidores e outras organizações envolvidas, e não simplesmente entregue pelo provedor. Valor não é lucro, preço nem a lista de funções técnicas do produto.

Saída (output) e resultado (outcome)

Saída é uma entrega tangível ou intangível de uma atividade (sistema instalado, painel, manual, relatório de testes). Resultado é o efeito para uma parte interessada, viabilizado por uma ou mais saídas (decidir descontos mais rápido, reduzir pela metade o tempo de preparo de petições). Provedores entregam saídas que ajudam consumidores a alcançar resultados.

Custo e risco

Custo é o montante de dinheiro gasto em uma atividade ou recurso específico. Risco é um possível evento que pode causar dano ou perda, ou dificultar o alcance de objetivos, e também pode ser visto como incerteza do resultado. Risco olha para o que pode acontecer; o que já aconteceu e interrompeu o serviço é incidente.

Valor para o consumidor: resultados, custos e riscos

Para avaliar o valor de um serviço, o consumidor pondera os resultados facilitados e os custos e riscos que o serviço remove e os que ele impõe. Na nuvem gerenciada, saem a compra de servidores e a equipe de plantão, mas entra a dependência da disponibilidade do provedor. Um risco imposto não zera o valor, e o preço sozinho não o define.

Utilidade, garantia, experiência do usuário e sustentabilidade

Utilidade é a funcionalidade oferecida para atender a uma necessidade (o que o produto faz, adequado ao propósito). Garantia é a certeza de que o produto ou serviço atenderá aos requisitos acordados, como disponibilidade (adequado ao uso). Experiência do usuário é a soma das interações funcionais e emocionais percebidas pelo usuário; sustentabilidade é atender às necessidades atuais sem comprometer as futuras, considerando impactos ambientais, sociais e econômicos. Os quatro contribuem para o valor.

Oferta de serviço

Descrição formal de um ou mais serviços, projetada para atender às necessidades de um grupo-alvo de consumidores. Pode combinar bens, acesso a recursos e ações de serviço. O plano anunciado ou o pacote descrito para empresas é a oferta; não é SLA, protótipo nem interação.

Bem, acesso a recursos e ação de serviço

Bem (good) é um recurso cuja propriedade passa ao consumidor, que assume a responsabilidade pelo uso futuro (brindes, canecas levadas para casa, roteador que passa a ser do cliente). Acesso a recursos permite usar recursos do provedor sob termos acordados sem transferência de propriedade (auditório, mesa de coworking, Wi-Fi, armazenamento em nuvem, licença de uso). Ação de serviço é uma atividade executada pelo provedor para atender à necessidade do consumidor (recepção, limpeza, instalação, atendimento de chamado).

Interação de serviço e jornada de serviço

Interação de serviço é a ação recíproca entre provedor e consumidor que cocria valor, como a instalação e as ligações para tirar dúvidas. Jornada de serviço é a experiência de ponta a ponta do consumidor com um ou mais provedores, por meio de pontos de contato e interações, da pesquisa de planos aos pedidos de ajuda. A jornada não é o caminho interno de aprovação nem o roteiro de releases do provedor.

Tipos de relacionamento de serviço

O ITIL define três tipos: básico, cooperativo e colaborativo. Básico usa ofertas padronizadas, é mais transacional e o consumidor tem pouca influência. Cooperativo adapta parte da oferta e alinha metas operacionais; colaborativo tem metas comuns, alta confiança, planejamento conjunto, riscos compartilhados e cocriação de valor em nível estratégico. 'Contratual', 'transacional' e 'estratégico' não são tipos do ITIL.

Patrocinador, cliente e usuário

São os três papéis do lado do consumidor. Patrocinador autoriza o orçamento para o consumo de serviços; cliente define os requisitos e responde pelos resultados do consumo; usuário usa os serviços. Uma mesma pessoa pode exercer mais de um papel, e fornecedor não é papel do lado do consumidor.

Provedor, consumidor e fornecedor de produtos digitais

Provedor e consumidor de serviço são papéis em um relacionamento, não tipos fixos de organização: a mesma organização pode consumir em uma relação (hospital com a nuvem) e prover em outra (hospital com os pacientes), inclusive entre áreas da mesma empresa e sem contrato formal. Fornecedor de produtos digitais cria e disponibiliza produtos digitais, como softwares e plataformas, que outras organizações, inclusive provedores, usam para criar seus serviços. Uma mesma empresa pode exercer os dois papéis.

Qualidade de serviço, nível de serviço e SLA

Qualidade de serviço é a totalidade das características de um serviço relevantes para atender às necessidades declaradas e implícitas. Nível de serviço é uma ou mais métricas que definem a qualidade esperada ou alcançada. Acordo de nível de serviço (SLA) é um acordo documentado entre provedor e cliente que identifica os serviços requeridos e o nível esperado, e deve refletir resultados relevantes para o cliente, não só métricas técnicas.

XLA e design centrado no ser humano

Acordo de nível de experiência (XLA) formaliza metas ligadas à experiência e à percepção das pessoas, como satisfação e confiança, complementando as metas típicas de um SLA. Design centrado no ser humano projeta produtos e serviços a partir das necessidades, capacidades e comportamentos das pessoas que vão usá-los. Os distratores comuns são design orientado por custos, engenharia de confiabilidade e desenvolvimento em cascata.

VUCA, mudança, transformação e BAU

VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) descreve um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, que exige estratégias e lideranças adaptáveis. Mudança é a adição, modificação ou remoção de algo que pode afetar produtos e serviços; transformação é uma mudança fundamental no modo de operar e criar valor. Business as usual (BAU) é a operação normal e rotineira do dia a dia, que continua enquanto mudanças e transformações acontecem.

Melhoria contínua e Ciclo de Vida como termos-chave

Melhoria contínua é uma atividade organizacional recorrente, realizada em todos os níveis, para garantir que o desempenho atenda continuamente às expectativas das partes interessadas; não é pontual, anual, opcional nem de uma equipe central. O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços é o modelo de atividades interligadas (descobrir, projetar, adquirir, construir, fazer a transição, operar, entregar e dar suporte) combinadas de forma flexível; não é cronograma fixo de fases, contrato nem norma de certificação.

Macetes para memorizar

💡 Papéis do lado do consumidor

Paga, pede, usa: patrocinador paga (autoriza o orçamento), cliente pede (define requisitos), usuário usa.

💡 Componentes da oferta

Leva, usa, recebe feito: leva para casa = bem; usa sem ser dono = acesso a recursos; o provedor faz = ação de serviço.

💡 Tipos de relacionamento

Padroniza, ajusta, compartilha: básico padroniza, cooperativo ajusta, colaborativo compartilha metas e riscos.

💡 Utilidade x garantia

Utilidade = o que faz (adequado ao propósito); garantia = como funciona (adequado ao uso).

💡 Saída x resultado

Output sai da atividade; outcome é o que o cliente ganha com ela. Pergunte: o que o consumidor ganha com a entrega?

💡 SLA x XLA

S de serviço, X de eXperiência: SLA mede o serviço; XLA mede como as pessoas vivenciam o serviço.

💡 VUCA

Volatilidade, Incerteza (Uncertainty), Complexidade, Ambiguidade.

💡 Valor

Valor está nos olhos de quem recebe: percebido e cocriado, nunca definido sozinho pelo provedor.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Saída (output) É algo entregue pela atividade: o painel, o sistema instalado, o manual, o relatório de testes.	**Resultado (outcome)** É o que a parte interessada consegue fazer graças à entrega: decidir mais rápido, reduzir o tempo de um trabalho.
Utilidade O cenário fala das funções que atendem à necessidade (permite investir em títulos públicos): o que o produto faz.	**Garantia** O cenário fala de atender aos requisitos acordados, como disponibilidade (fica fora do ar no pico): como ele funciona.
Bem (good) A propriedade passa ao consumidor, que responde pelo uso futuro: brindes, canecas, roteador que passa a ser do cliente.	**Acesso a recursos** O consumidor usa sob termos acordados e a propriedade fica com o provedor: auditório, mesa, Wi-Fi, armazenamento em nuvem.
Oferta de serviço É a descrição formal do que é oferecido a um grupo-alvo: o plano anunciado, o pacote divulgado.	**Interação de serviço** É a ação recíproca durante o uso, em que o valor é cocriado: a instalação, a ligação para tirar dúvidas.

SLA Acordo documentado provedor-cliente sobre serviços e nível esperado, com metas como disponibilidade e tempo de resposta.	**XLA** Acordo com metas de experiência e percepção das pessoas, como satisfação e confiança ao usar o serviço.
Relacionamento cooperativo Há adaptação de parte da oferta e alinhamento de metas operacionais, sem objetivos estratégicos nem riscos compartilhados.	**Relacionamento colaborativo** Há metas comuns, alta confiança, planejamento conjunto da estratégia e riscos compartilhados.
Provedor de serviço Usa recursos, inclusive produtos de terceiros, para prestar serviços que viabilizam resultados dos consumidores (Beta opera o app e atende clínicas).	**Fornecedor de produtos digitais** Cria e disponibiliza produtos digitais que outros usam (Alfa desenvolve e vende licenças do app).

Números que caem

Item	Valor
Peso do domínio no exame	**30% (12 das 40 questões)**
Tipos de relacionamento de serviço	**3: básico, cooperativo e colaborativo**
Papéis do lado do consumidor	**3: patrocinador, cliente e usuário**
Componentes possíveis de uma oferta de serviço	**3: bens, acesso a recursos e ações de serviço**
Características que contribuem para o valor	**4: utilidade, garantia, experiência do usuário e sustentabilidade**
Públicos beneficiados pelo ITIL (Version 5)	**4: empresas, provedores de serviços gerenciados, fornecedores de produtos digitais e profissionais**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o serviço é tradicional ou físico porque parte do trabalho envolve pessoas ou porque a apólice é um contrato jurídico.
Como não cair: Se é viabilizado e entregue por tecnologia digital, total ou parcialmente, é digital; participação humana e natureza jurídica não mudam isso.

⚠ **Alerta de prova:** Definir valor como lucro do provedor, preço pago pelo consumidor ou conjunto de funções técnicas.
Como não cair: Valor é percebido (benefícios, utilidade e importância) e cocriado; preço é custo e funções são só a utilidade.

⚠ **Alerta de prova:** Concluir que não há relacionamento de serviço entre áreas da mesma empresa, ou que a TI só é provedora com contrato formal.
Como não cair: Provedor e consumidor são papéis; existem entre áreas internas e o ITIL não exige contrato formal.

⚠ **Alerta de prova:** Marcar 'contratual', 'transacional' ou 'estratégico' como tipo de relacionamento de serviço.
Como não cair: Os tipos são só três: básico, cooperativo e colaborativo.

⚠ **Alerta de prova:** Chamar o RH de fornecedor de produtos digitais porque usa o sistema, ou chamar de fornecedor quem paga pelo software.
Como não cair: Quem usa é usuário; quem paga para obter resultados é consumidor; fornecedor de produtos digitais é quem cria o produto usado por outros.

⚠ **Alerta de prova:** Inverter saída e resultado, ou tratar a atualização diária do painel como resultado.
Como não cair: Atualização diária é característica da saída; resultado é o benefício que a parte interessada obtém.

⚠ **Alerta de prova:** Ligar consumo de energia à utilidade ou tela confusa à garantia.
Como não cair: Energia e impacto são sustentabilidade; dificuldade de uso é experiência do usuário; garantia é atender aos requisitos acordados, como disponibilidade.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o valor cai a zero por causa de um risco novo, ou que custos e riscos ficam fora da análise.
Como não cair: O valor é o balanço entre resultados e custos e riscos removidos e impostos; um risco imposto não anula o resto.

⚠ **Alerta de prova:** Classificar o Wi-Fi do prédio como ação de serviço ou a limpeza diária como transferência de bens.
Como não cair: Wi-Fi é usado sem virar dono, logo é acesso a recursos; limpeza é algo que o provedor faz, logo é ação de serviço.

⚠ **Alerta de prova:** Tratar requisição de serviço ou licença de uso como ação de serviço.
Como não cair: Requisição é o pedido do usuário que pode iniciar uma ação de serviço; licença concede acesso a recursos.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que nível de serviço é o contrato com fornecedores ou que a qualidade depende só do preço.
Como não cair: Nível de serviço é uma ou mais métricas da qualidade; qualidade é a totalidade das características relevantes para as necessidades.

⚠ **Alerta de prova:** Ver a melhoria contínua como iniciativa pontual, projeto anual da alta gerência, fase final do Ciclo de Vida ou tarefa de uma equipe central.
Como não cair: É recorrente, em todos os níveis e responsabilidade de todos.

⚠ **Alerta de prova:** Descrever o Ciclo de Vida como cronograma fixo de fases a cumprir na mesma ordem ou como norma de certificação.
Como não cair: É um modelo de atividades interligadas, combinadas de forma flexível para gerenciar produtos e serviços.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o feedback dos usuários substitui as métricas técnicas, o entendimento de requisitos ou os testes.
Como não cair: O feedback revela a percepção de valor e orienta a próxima iteração; ele complementa, não substitui.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Palavra faltante com a definição literal: '[?] é a funcionalidade oferecida...', '[?] é uma ou mais métricas...'
Como resolver: Ache a palavra-chave da frase (funcionalidade = utilidade; métricas = nível de serviço; ação recíproca = interação; autoriza orçamento = patrocinador) e descarte os termos vizinhos que têm outra definição.

📝 **Como cai:** Lista de quatro afirmações classificando componentes de uma oferta (coworking, evento, operadora)
Como resolver: Para cada item, pergunte: a propriedade muda de mãos? (bem). O cliente só usa? (acesso a recursos). O provedor executa algo? (ação de serviço). Depois marque o par que só tem afirmações certas.

📝 **Como cai:** Cenário com várias pessoas e organizações perguntando o papel de uma delas
Como resolver: Identifique o verbo de cada um: aprova verba, define requisitos, usa, cria o produto, presta o serviço. Lembre que a mesma organização pode ser consumidora numa relação e provedora em outra.

📝 **Como cai:** Caso com entrega e benefício misturados: 'qual item é resultado, e não saída?'
Como resolver: Elimine tudo o que é objeto entregue (sistema, manual, relatório); sobra o efeito para a parte interessada.

📝 **Como cai:** Caso de serviço contratado em que algo sai e algo entra (servidores x dependência do provedor)
Como resolver: Responda com o balanço: resultados facilitados, custos e riscos removidos e custos e riscos impostos. Descarte 'valor zero', 'só resultados' e 'definido pelo preço'.

📝 **Como cai:** Cenário de relacionamento entre provedor e cliente perguntando o tipo
Como resolver: Meça o grau de compartilhamento: oferta padrão = básico; ajuste e alinhamento operacional = cooperativo; estratégia e riscos em comum = colaborativo.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Contratar, enviar documentos e acompanhar tudo por aplicativo, sem atendimento presencial	**Serviço digital**
Item que passa a ser do cliente, que leva para casa	**Bem (transferência de bens)**
Usa o espaço ou a infraestrutura sob termos acordados, mas não vira dono	**Acesso a recursos**
Algo que a equipe do provedor faz: recepção, limpeza, instalação, atendimento de chamado	**Ação de serviço**
Pacote formalmente descrito, divulgado para um público-alvo	**Oferta de serviço**
Tudo o que o cliente vive com o provedor: pesquisa, contratação, instalação, uso e pedidos de ajuda	**Jornada de serviço**
Aprova a verba / define os requisitos / usa no dia a dia	**Patrocinador / cliente / usuário**
Metas comuns, alta confiança, estratégia planejada em conjunto, riscos compartilhados	**Relacionamento colaborativo**
Ajusta parte da oferta e alinha metas operacionais, sem dividir estratégia nem riscos	**Relacionamento cooperativo**
Oferta padronizada, pouca personalização, interação limitada	**Relacionamento básico**
Metas de satisfação e confiança dos cidadãos formalizadas com a contratada	**XLA (acordo de nível de experiência)**
Mudanças rápidas, informação pouco confiável, muitos fatores interligados, sinais com várias leituras	**VUCA**

Manter sistemas funcionando, pedidos rotineiros, rotinas mensais	**Business as usual (BAU)**
Tem as funções e fica no ar 24 horas, mas as telas são confusas	**Experiência do usuário prejudicada**

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

- Provedor, consumidor, patrocinador, cliente e usuário são papéis: mudam conforme a relação e valem entre áreas da mesma empresa.
- Valor é percebido e cocriado; preço é custo para o consumidor e lucro é resultado financeiro do provedor; nenhum dos dois define o valor.
- Bem muda de dono; acesso a recursos não muda; ação de serviço é o provedor fazendo algo.
- Saída é entregue; resultado é o efeito que a entrega possibilita para alguém.
- Relacionamentos são só básico, cooperativo e colaborativo.

Essenciais para a prova (checklist)

☐ Sei definir produto e serviço com as palavras do ITIL (configuração de recursos x facilitar resultados sem gerenciar custos e riscos específicos).

☐ Sei dizer por que um serviço é digital mesmo com participação humana.

☐ Sei separar saída e resultado em um cenário com painel, sistema ou relatório.

☐ Sei associar funções à utilidade, disponibilidade à garantia, facilidade de uso à experiência do usuário e energia à sustentabilidade.

☐ Sei classificar bem, acesso a recursos e ação de serviço em uma oferta.

☐ Sei distinguir oferta, interação e jornada de serviço.

☐ Sei identificar patrocinador, cliente e usuário pelo verbo do cenário.

☐ Sei diferenciar os relacionamentos básico, cooperativo e colaborativo.

☐ Sei a diferença entre qualidade de serviço, nível de serviço, SLA e XLA.

☐ Sei o que significam VUCA e BAU e como se distinguem mudança e transformação.

Questões de revisão do capítulo

R7.1 · Termos e definições-chave do ITIL

Uma rede de hospitais contrata uma empresa de nuvem para hospedar seu sistema de prontuários e, ao mesmo tempo, presta atendimento médico aos pacientes. Qual afirmação descreve corretamente os papéis da rede de hospitais?

A. É consumidora nas duas relações, pois paga pelo serviço de nuvem
B. É provedora nas duas relações, pois controla os dados dos pacientes
C. É provedora na relação com a nuvem e consumidora na relação com os pacientes
D. É consumidora na relação com a nuvem e provedora na relação com os pacientes

R7.2 · Termos e definições-chave do ITIL

Uma empresa atua em um mercado com mudanças rápidas, informações pouco confiáveis, muitos fatores interligados e sinais que podem ser interpretados de várias formas. Que termo da estratégia descreve esse ambiente?

A. VUCA
B. XLA
C. CSF
D. PESTLE

R7.3 · Termos e definições-chave do ITIL

Identifique a(s) palavra(s) que falta(m) na frase: [?] é a funcionalidade oferecida por um produto ou serviço para atender a uma necessidade específica.

A. Garantia
B. Experiência do usuário
C. Sustentabilidade
D. Utilidade

R7.4 · Termos e definições-chave do ITIL

No contexto das ofertas de serviço, o que caracteriza um bem (good)?

A. Recurso ao qual o consumidor tem acesso por um período, sem que a propriedade seja transferida
B. Recurso cuja propriedade passa ao consumidor, que assume a responsabilidade por seu uso futuro
C. Efeito obtido pelo consumidor graças a uma ou mais saídas entregues pelo provedor
D. Ação executada pelo provedor para atender a uma necessidade específica do consumidor

Respostas comentadas

R7.1. D) É consumidora na relação com a nuvem e provedora na relação com os pacientes

Por quê: Provedor e consumidor são papéis em um relacionamento de serviço, não tipos fixos de organização: a mesma organização pode consumir em um relacionamento e prover em outro (syllabus 1.5.7).

✗ A) Incorreta. Diante dos pacientes, a rede presta o serviço e atua como provedora.

✗ B) Incorreta. Diante da empresa de nuvem, a rede consome o serviço; controlar dados não a torna provedora.

✗ C) Incorreta. Os papéis estão invertidos: quem contrata a nuvem consome, e quem atende pacientes provê.

> **Dica de prova:** O papel muda conforme o relacionamento: quem presta é provedor, quem recebe é consumidor.

R7.2. A) VUCA

Por quê: VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) descreve um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, que exige estratégias e lideranças adaptáveis (syllabus 1.2.2).

✗ B) Incorreta. XLA é um acordo de nível de experiência.

✗ C) Incorreta. CSF (fator crítico de sucesso) é uma condição necessária para alcançar os resultados pretendidos.

✗ D) Incorreta. PESTLE é a análise de fatores externos, não a caracterização desse tipo de ambiente.

> **Dica de prova:** Rápido, incerto, complexo e ambíguo = VUCA.

R7.3. D) Utilidade

Por quê: Utilidade é a funcionalidade que atende a uma necessidade (o que o produto faz); garantia é a segurança de que ele atenderá aos requisitos acordados; experiência do usuário e sustentabilidade completam essas características (syllabus 1.1.7).

✗ A) Incorreta. Garantia é a segurança de que o produto ou serviço atenderá aos requisitos acordados.

✗ B) Incorreta. Experiência do usuário é a soma das interações funcionais e emocionais percebidas pelo usuário.

✗ C) Incorreta. Sustentabilidade trata de atender às necessidades atuais sem comprometer as futuras, considerando impactos ambientais, sociais e econômicos.

> **Dica de prova:** Utilidade = o que faz. Garantia = segurança de atender aos requisitos acordados.

R7.4. B) Recurso cuja propriedade passa ao consumidor, que assume a responsabilidade por seu uso futuro

Por quê: Bem (good) é um recurso cuja propriedade é transferida do provedor para o consumidor, que passa a responder por seu uso futuro; bens podem compor uma oferta de serviço junto com acesso a recursos e ações de serviço (syllabus 1.1.6).

✗ A) Incorreta. Isso descreve o acesso a recursos, em que a propriedade não muda de mãos.

✗ C) Incorreta. Isso descreve um resultado (outcome).

✗ D) Incorreta. Isso descreve uma ação de serviço.

> **Dica de prova:** Bem: muda de dono. Acesso a recurso: não muda de dono.

DIA DA PROVA

Estratégia de prova

O ITIL Foundation (Version 5) é uma prova de reconhecimento e compreensão: cobra lembrar definições do framework (nível 1 de Bloom) e mostrar que as entende em situações simples (nível 2 de Bloom). Todas as questões têm quatro opções e uma resposta; os distratores são termos vizinhos do próprio ITIL, nomes parecidos, conceitos do ITIL 4 ou princípios do PRINCE2 que soam corretos para quem estudou pela metade. Os enunciados vêm em quatro formatos: padrão, palavra faltante, lista com quatro afirmações em que duas são corretas e, excepcionalmente, negativa. Termos-chave e Sistema de Valor somam 70% da nota, então a prova recompensa quem conhece as palavras exatas das definições e sabe encaixá-las em cenários curtos do dia a dia de empresas.

Como responder

✓ Faça as contas antes de começar: 40 questões, 60 minutos, 1 ponto cada e aprovação com 26 acertos (65%); dá cerca de um minuto e meio por questão, com folga para revisar. Quem faz a prova em idioma que não é o nativo ou de trabalho pode receber 25% de tempo extra (75 minutos).

✓ Não há penalidade por erro: nunca deixe questão em branco. Se travar, elimine o que puder, marque a mais provável e siga.

✓ Em palavra faltante, procure a expressão-chave da definição (funcionalidade, métricas, condição prévia, atividades interligadas, recursos organizacionais) e associe ao termo; as outras três opções costumam ser termos vizinhos com definição diferente.

✓ Em lista com duas corretas, julgue cada afirmação sozinha como verdadeira ou falsa antes de olhar os pares; basta achar uma afirmação falsa para eliminar todos os pares que a contêm.

✓ Em pergunta negativa (NÃO), releia o enunciado e procure a única alternativa que contraria o conceito; as outras três estão de acordo com ele.

✓ Em cenários, sublinhe mentalmente o verbo central (aprova a verba, observa e reaproveita, desenha o fluxo, contrata de terceiros, mantém funcionando) e só depois olhe as alternativas.

✓ Desconfie de alternativas absolutas ou que tiram controles: 'substitui', 'dispensa', 'elimina a supervisão', 'sequência fixa', 'só a TI', 'uma vez por ano'. No ITIL quase tudo é adaptável, integrado e contínuo.

✓ Distribua o estudo pelo peso: Sistema de Valor (40%) e Termos e definições (30%) primeiro; depois Quatro Dimensões e Ciclo de Vida (10% cada); por fim fluxos de valor (5%), IA (2,5%) e outros frameworks (2,5%).

Erros que derrubam candidatos

✗ Responder com a lógica do ITIL 4: três grupos de práticas, seis atividades da cadeia de valor de serviço ou projeto e transição juntos. No ITIL Version 5 são dois grupos e oito atividades separadas.

✗ Aceitar nomes quase certos: 'foco no cliente' no lugar de 'foco no valor', 'governança e conformidade' como dimensão, 'contratual' como tipo de relacionamento.

✗ Confundir pares vizinhos: saída x resultado, utilidade x garantia, evento x incidente, problema x erro conhecido, entrega contínua x implantação contínua, operar x entregar x dar suporte.

✗ Tratar provedor, consumidor, cliente e usuário como tipos fixos de organização ou pessoa, em vez de papéis que mudam conforme a relação.

✗ Escolher alternativas que defendem burocracia ou controle rígido (governança que aprova tudo, reunião para cada mudança, plano detalhado em ambiente complexo).

✗ Chamar de incidente um pedido padrão do catálogo só porque o usuário ainda não tem o que pediu.

✗ Estudar pouco os sete princípios e as sete etapas da melhoria contínua, que aparecem em vários cenários do maior domínio da prova.

Na semana da prova

- ☐ Revise as listas que precisam sair de cor: 7 princípios, 5 componentes do Sistema de Valor, 7 etapas da melhoria contínua, 8 atividades do ciclo de vida, 4 dimensões, 6 fatores PESTLE, 3 tipos de relacionamento e 3 papéis do consumidor.
- ☐ Refaça as provas simuladas cronometrando 60 minutos e mire acima de 26 acertos com folga; anote cada erro como par confundido (por exemplo, cooperativo x colaborativo).
- ☐ Releia as pegadinhas e os gatilhos dos domínios de Sistema de Valor e Termos, que somam 70% da nota.
- ☐ Na véspera, só revisão leve dos macetes e da seção 'lembrar' de cada domínio; a prova é sem consulta, então durma bem.

☐ No dia, confira as regras de tempo: se o idioma da prova não é o seu nativo ou de trabalho, verifique o direito aos 75 minutos.

☐ Durante a prova, marque as questões de dúvida, responda todas e use o tempo final para revisar as negativas e as listas com duas corretas.

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 do Gerenciamento de Produtos e Serviços

‣ Esperas, retrabalho, ninguém conhece a sequência completa → **Fluxos de valor e processos**

‣ Ninguém sabe quem decide prioridades ou quem responde por cada serviço → **Organizações e pessoas**

‣ Equipe não capacitada, desconfiança do sistema, cultura resistente → **Organizações e pessoas**

‣ Contratos com provedores de nuvem, terceirizar ou manter interno → **Parceiros e fornecedores**

‣ Base de conhecimento desatualizada, dados e ferramentas → **Informação e tecnologia**

⚠ Só existem organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos.

⚠ Exija os nomes exatos; parecido não vale.

⚠ Se a tecnologia existe e falta capacitação, papéis ou cultura, a dimensão é organizações e pessoas.

2. ITIL e IA

‣ Cria texto ou imagem → **IA generativa (GenAI)**

‣ Recebe um objetivo, planeja, consulta sistemas, executa e verifica com pouca intervenção humana → **IA agêntica**

‣ Políticas, papéis e controles para uso responsável, ético, seguro e transparente da IA → **Governança de IA**

‣ Quanto a organização desenvolveu sua capacidade de adotar IA → **Maturidade em IA**

‣ Entender as capacidades da IA e decidir onde e como aplicá-las → **Modelo de Capacidade de IA do ITIL**

⚠ O uso de IA exige supervisão e controles adequados.

⚠ Código gerado por IA também pode ter falhas e precisa ser testado.

⚠ A IA deve operar sob governança, não substituí-la.

3. ITIL e outros frameworks

‣ DevOps lança várias versões por dia, mas falta orientação para descobrir, contratar e dar suporte → **ITIL cobre o ciclo de vida além do fluxo de entrega**

‣ Área de mudanças exige reunião para cada mudança e as entregas atrasam → **Controles proporcionais ao risco, mudanças de baixo risco automatizadas**

‣ Pipelines de CI/CD → **Construir e fazer a transição**

‣ Pipelines automatizados e equipes multifuncionais: como o ITIL colabora? → **Práticas e governança que integram a entrega rápida ao gerenciamento de ponta a ponta**

‣ Projeto PRINCE2 cria o serviço e o ITIL o gerencia depois → **PRINCE2 = projeto; ITIL = ciclo de vida**

⚠ O ITIL apoia controles proporcionais ao risco, não burocracia que freia entregas.

⚠ Isso cria gargalo; automatize as mudanças de baixo risco.

⚠ Automação torna os controles mais rápidos e consistentes, mas não os elimina.

4. Identificação, mapeamento e gerenciamento de fluxos de valor

‣ Do pedido do cliente até a entrega em casa, etapa por etapa → **Fluxo de valor**

‣ Vender passagens, check-in, transportar passageiros → **Fluxo de valor central (core)**

‣ Contratar pilotos, manter servidores e redes → **Fluxo de valor habilitador (enabling)**

‣ Desenhar como o pedido percorre as equipes, registrando esperas, retrabalho e transferências → **Mapeamento do fluxo de valor**

‣ Acompanhar com dados, de forma contínua, e ajustar prioridades e recursos para reduzir o tempo de ponta a ponta → **Gerenciamento do fluxo de valor**

⚠ O mapa tem gatilho, etapas, responsáveis, tempos de processamento e de espera e resultado de valor.

⚠ O propósito é tornar visível o fluxo e achar desperdícios, atrasos e gargalos.

⚠ Os fluxos de valor usam as práticas; mapear não as substitui.

5. O Ciclo de Vida de Produtos e Serviços do ITIL

‣ Analisar dados, entrevistar clientes, estudar concorrentes antes de decidir o que criar → **Descobrir**

‣ Especificação, arquitetura, experiência pretendida, protótipos → **Projetar**

‣ Comprar, contratar, licenciar, gateway de terceiros → **Adquirir**

‣ Escrever código, integrar componentes, testar contra a especificação → **Construir**

‣ Versão pronta e testada indo para uso, com controle de risco; releases e implantações → **Fazer a transição**

⚠ As oito são descobrir, projetar, adquirir, construir, fazer a transição, operar, entregar e dar suporte.

⚠ No ITIL Version 5 são atividades separadas, assim como entregar e dar suporte.

⚠ São oito atividades, diferentes das seis do ITIL 4.

6. O Sistema de Valor do ITIL

‣ Quem é o consumidor e o que ele valoriza; muitos chamados fechados e usuário insatisfeito → **Foco no valor**

‣ Observar diretamente como funciona hoje e reaproveitar o que existe; não descartar tudo → **Comece de onde você está**

‣ Entregas menores, opinião dos usuários a cada entrega para ajustar a próxima → **Progrida iterativamente com feedback**

‣ Painel aberto, convidar as áreas de negócio, envolver o suporte cedo → **Colabore e promova visibilidade**

‣ Avaliar efeitos em clientes, sistemas, parceiros e outras equipes, de ponta a ponta → **Pense e trabalhe de forma holística**

⚠ O certo é 'foco no valor' e 'comece de onde você está'; os outros não estão entre os sete.

⚠ Esses são princípios do PRINCE2, não do ITIL.

⚠ Princípios são usados juntos, conforme a situação; nenhum anula os outros e a ordem da lista não é sequência.

7. Termos e definições-chave do ITIL

‣ Contratar, enviar documentos e acompanhar tudo por aplicativo, sem atendimento presencial → **Serviço digital**

‣ Item que passa a ser do cliente, que leva para casa → **Bem (transferência de bens)**

‣ Usa o espaço ou a infraestrutura sob termos acordados, mas não vira dono → **Acesso a recursos**

‣ Algo que a equipe do provedor faz: recepção, limpeza, instalação, atendimento de chamado → **Ação de serviço**

‣ Pacote formalmente descrito, divulgado para um público-alvo → **Oferta de serviço**

⚠ Se é viabilizado e entregue por tecnologia digital, total ou parcialmente, é digital; participação humana e natureza jurídica não mudam isso.

⚠ Valor é percebido (benefícios, utilidade e importância) e cocriado; preço é custo e funções são só a utilidade.

⚠ Provedor e consumidor são papéis; existem entre áreas internas e o ITIL não exige contrato formal.

GABARITO

Respostas do diagnóstico

D1. A) Econômico → revise o capítulo 1

Por quê: As Quatro Dimensões sofrem influência de fatores externos resumidos em PESTLE: político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental. A variação do câmbio é um fator econômico (syllabus 2.2.1).

✗ B) Incorreta. Fatores políticos tratam de decisões e da estabilidade de governos.

✗ C) Incorreta. Fatores tecnológicos tratam do surgimento e da evolução de tecnologias.

✗ D) Incorreta. Fatores legais tratam de leis e regulamentos.

> **Dica de prova:** Câmbio, inflação, mercado: fator econômico.

D2. C) Organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos → revise o capítulo 1

Por quê: As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Produtos e Serviços são: organizações e pessoas; parceiros e fornecedores; informação e tecnologia; fluxos de valor e processos (syllabus 2.1.1).

✗ A) Incorreta. Os nomes não correspondem às dimensões do ITIL.

✗ B) Incorreta. Estratégia e liderança não é uma dimensão; falta organizações e pessoas.

✗ D) Incorreta. Governança e conformidade não é uma das dimensões; falta fluxos de valor e processos.

> **Dica de prova:** Pessoas, parceiros, informação, fluxos.

D3. D) Parceiros e fornecedores → revise o capítulo 1

Por quê: A dimensão parceiros e fornecedores abrange as relações com outras organizações envolvidas em projetar, entregar e dar suporte a produtos e serviços, incluindo contratos e a estratégia de uso de fornecedores (syllabus 2.2.2).

✗ A) Incorreta. Essa dimensão trata de como o trabalho flui e é coordenado.

✗ B) Incorreta. Essa dimensão trata de informação, conhecimento e tecnologias usadas.

✗ C) Incorreta. Essa dimensão trata de cultura, papéis e competências internas.

> **Dica de prova:** Contrato, terceirização, fornecedor: parceiros e fornecedores.

D4. C) IA agêntica (agentic AI) → revise o capítulo 2

Por quê: IA agêntica (agentic AI) é a IA capaz de agir com autonomia para atingir objetivos, planejando e executando tarefas de várias etapas; IA generativa (GenAI) cria conteúdo novo; maturidade em IA indica o quanto a organização desenvolveu sua capacidade de adotar e usar IA (syllabus 6.1.1).

✗ A) Incorreta. Governança de IA trata de direção, controle e uso responsável da IA, não de um tipo de solução.

✗ B) Incorreta. Maturidade em IA indica o nível de capacidade da organização para adotar IA, não um tipo de solução.

✗ D) Incorreta. A IA generativa cria conteúdo, como texto ou imagem, mas não necessariamente age de forma autônoma.

> **Dica de prova:** Gera conteúdo = GenAI. Age com autonomia rumo a um objetivo = IA agêntica.

D5. C) Analisar o feedback para descobrir necessidades e prever falhas durante a operação → revise o capítulo 2

Por quê: A IA pode ser aproveitada ao longo das atividades da cadeia de valor, por exemplo, analisando dados para descobrir necessidades, apoiando a construção e prevendo falhas na operação, sempre com governança (syllabus 6.1.4).

✗ A) Incorreta. A IA deve operar sob governança, não substituí-la.

✗ B) Incorreta. Não é preciso esperar; a IA pode ser adotada de forma gradual.

✗ D) Incorreta. Restringir a IA a documentos desperdiça seu potencial nas atividades de valor.

> **Dica de prova:** IA ajuda em várias atividades da cadeia de valor, sob governança.

D6. A) Analisar comentários de clientes para revelar necessidades na atividade descobrir → revise o capítulo 2

Por quê: A IA pode apoiar várias atividades do ciclo de vida, por exemplo analisando feedback e dados de mercado em descobrir, gerando protótipos em projetar, sugerindo código e testes em construir e detectando anomalias em operar, com governança e supervisão humana adequadas (syllabus 6.1.2).

✗ B) Incorreta. Decisões que afetam pessoas pedem supervisão humana e governança de IA.

✗ C) Incorreta. Código gerado por IA também pode ter falhas e precisa ser testado.

✗ D) Incorreta. A IA apoia as Quatro Dimensões, não as substitui.

> **Dica de prova:** IA apoia o ciclo de vida; não elimina testes, governança nem supervisão humana.

D7. D) Em construir e fazer a transição, com o ITIL dando visão de ponta a ponta do ciclo → revise o capítulo 3

Por quê: No ciclo de vida, os pipelines de CI/CD do DevOps fortalecem especialmente construir e fazer a transição, com automação e feedback rápido; o ITIL cobre todas as atividades, de descobrir a dar suporte, com governança e práticas. Juntos, unem velocidade e estabilidade (syllabus 7.1.2).

✗ A) Incorreta. CI/CD atua principalmente em construir e fazer a transição, e o ITIL não se limita à operação.

✗ B) Incorreta. DevOps não substitui o ciclo de vida; os dois se complementam.

✗ C) Incorreta. CI/CD atua principalmente em construir e fazer a transição, e o ITIL vai além da governança.

> **Dica de prova:** CI/CD acelera construir e fazer a transição; o ITIL cuida do ciclo inteiro.

D8. A) Oferecendo práticas e governança que integram a entrega rápida ao gerenciamento de ponta a ponta → revise o capítulo 3

Por quê: ITIL e DevOps colaboram: o DevOps acelera o fluxo de trabalho com automação e colaboração entre desenvolvimento e operações, e o ITIL contribui com práticas de gerenciamento, governança e visão de ponta a ponta do produto ou serviço (syllabus 7.1.1).

✗ B) Incorreta. O ITIL não pede trocar automação por burocracia; ele apoia a automação com controles adequados.

✗ C) Incorreta. Separar as equipes em silos vai contra a colaboração que ITIL e DevOps defendem.

✗ D) Incorreta. DevOps cobre todo o fluxo de desenvolvimento a operações, não só os testes.

> **Dica de prova:** ITIL + DevOps: complementares, não concorrentes.

D9. D) O PRINCE2 gerencia o projeto que cria o serviço; o ITIL orienta seu ciclo de vida → revise o capítulo 3

Por quê: PRINCE2 e ITIL são complementares: o PRINCE2 dá estrutura ao projeto que cria ou altera produtos e serviços, e o ITIL orienta o gerenciamento de produtos e serviços ao longo de todo o ciclo de vida (syllabus 7.2.2).

✗ A) Incorreta. Os dois são usados juntos; um não substitui o outro.

✗ B) Incorreta. Operação e suporte são orientados pelo ITIL, não pelo PRINCE2.

✗ C) Incorreta. Eles tratam de temas diferentes e complementares.

> **Dica de prova:** PRINCE2 = projeto; ITIL = ciclo de vida do produto e do serviço.

D10. B) O mapeamento torna o fluxo visível e dá a base para o gerenciamento otimizá-lo continuamente → revise o capítulo 4

Por quê: O mapeamento de fluxos de valor cria uma representação visual de como o trabalho flui; o gerenciamento de fluxos de valor usa essa visão para otimizar o fluxo continuamente (syllabus 5.3.2).

✗ A) Incorreta. O mapeamento informa o gerenciamento, e não apenas documenta o resultado.

✗ C) Incorreta. Mapeamento e gerenciamento atuam sobre o mesmo fluxo de valor, de forma complementar.

✗ D) Incorreta. O gerenciamento de fluxos de valor é contínuo, não pontual.

> **Dica de prova:** Mapear para enxergar; gerenciar para otimizar sempre.

D11. A) Pensamento de complexidade → revise o capítulo 4

Por quê: Pensamento de complexidade reconhece que, em sistemas complexos, os resultados emergem das interações e as relações de causa e efeito não são previsíveis com antecedência; por isso, o trabalho deve usar experimentos, feedback e adaptação (syllabus 5.1.3).

✗ B) Incorreta. A análise de causa raiz investiga a origem de incidentes e problemas, e não orienta o trabalho em ambientes imprevisíveis.

✗ C) Incorreta. O mapeamento do fluxo de valor representa etapas e tempos de um fluxo, e não essa postura diante da complexidade.

✗ D) Incorreta. O desenvolvimento em cascata depende de planos detalhados e de previsibilidade, o oposto do caso.

> **Dica de prova:** Complexo = imprevisível: experimente, observe, adapte.

D12. C) Fluxo de valor → revise o capítulo 4

Por quê: Fluxo de valor é uma série de etapas que a organização realiza para criar e entregar produtos e serviços aos consumidores; fluxos de valor centrais (core), como o do pedido à entrega, entregam valor diretamente ao consumidor, e fluxos de valor habilitadores (enabling) dão suporte a eles (syllabus 5.1.1).

✗ A) Incorreta. Oferta de serviço é a descrição formal do que é oferecido, não a sequência de etapas.

✗ B) Incorreta. Modelo operacional representa como a organização inteira cria valor e funciona.

✗ D) Incorreta. Portfólio é o conjunto de produtos e serviços gerenciados pela organização.

> **Dica de prova:** Do pedido à entrega, etapa por etapa = fluxo de valor.

Agora, treine no formato real

Faça as 6 provas completas do curso ITIL 5 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. As questões são inéditas e não reproduzem a prova real.