

# Resumo

# Preparatório ITIL 4 Foundation

## Principais conceitos de gerenciamento de serviço

Uma compreensão compartilhada dos principais conceitos e terminologia da ITIL é fundamental para o uso efetivo dessa orientação por organizações e indivíduos para enfrentar os desafios do gerenciamento de serviço do mundo real. Para esse fim, este capítulo explica alguns dos conceitos mais importantes de gerenciamento de serviço, incluindo:

- A natureza do valor e da co-criação de valor

- Organizações, provedores de serviços, consumidores de serviços e outras partes interessadas
- Produtos e serviços
- Relações de serviço
- Valor: resultados, custos e riscos.

Esses conceitos se aplicam a todos os serviços e relações de serviço, independentemente de sua natureza e tecnologia subjacente.

A primeira coisa que deve ser delineada é o conceito mais fundamental de todos. O que é "gerenciamento de serviço"?

### **Definição: gerenciamento de serviço**

Um conjunto de recursos organizacionais especializados para habilitar o valor para os clientes na forma de serviços.

Desenvolver as capacidades organizacionais especializadas mencionadas na definição acima requer uma compreensão de:

- Natureza do valor

- Natureza e escopo das partes interessadas envolvidas
- Como a criação de valor é habilitada através dos serviços

## Valor e co-criação de valor

O objetivo de uma organização é criar valor para as partes interessadas. O termo "valor" é usado regularmente no gerenciamento de serviço e é um dos principais focos da ITIL 4. Portanto, deve ser claramente definido.

### Definição: valor

Valor é a percepção de benefícios, utilidade e importância de algo.

Inerente a essa definição está o entendimento de que o valor está sujeito à percepção das partes interessadas, sejam elas o cliente ou o consumidor de um serviço, ou parte da(s) organização(ões) de fornecimento de serviços. O valor pode ser subjetivo.

## Organizações, provedores de serviços, consumidores de serviços e outras partes interessadas

No gerenciamento de serviço, existem muitos tipos diferentes de partes interessadas, cada uma das quais deve ser entendida no contexto da criação de valor sob a forma de serviços. Primeiro, o termo organização precisa ser definido.

As organizações variam em tamanho e complexidade, e em sua relação com entidades legais, desde uma única pessoa ou equipe até uma complexa rede de entidades legais unidas por objetivos, relações e autoridades comuns.

À medida que sociedades e economias evoluem, as relações entre e dentro das organizações se tornam mais complexas. Cada organização depende de outras em sua operação e desenvolvimento. As organizações podem desempenhar papéis diferentes, dependendo da perspectiva em discussão. Por exemplo, uma organização que coordena passeios para as férias pode preencher o papel de um provedor de serviços com um agente de viagens ao vender passeios, enquanto preenche simultaneamente a função de consumidor de serviços ao adquirir passeios para voos livre para adicionar a seus pacotes de férias.

### **Definição: organização**

Uma pessoa ou um grupo de pessoas que tem suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relacionamentos para atingir seus objetivos.

## Provedores de serviços

Ao provisionar serviços, uma organização assume o papel de provedora de serviços. O provedor pode ser externo à organização do consumidor ou ambos podem fazer parte da mesma organização.

Nas visões mais tradicionais do GSTI, a organização provedora é vista como o departamento de TI de uma empresa, e os outros departamentos ou outras unidades funcionais da empresa são considerados os consumidores. Este é, no entanto, apenas um modelo muito simples de provedor-consumidor. Um provedor pode vender serviços no mercado aberto para outras empresas, para consumidores individuais, ou pode fazer parte de uma aliança de serviços, colaborando para fornecer serviços a organizações de consumidores. A chave é que a organização na função de provedor tenha uma compreensão clara de quem são seus consumidores em uma determinada situação e quem são as outras partes interessadas nas relações de serviço associadas.

## Consumidores de serviços

Ao receber serviços, uma organização assume o papel de consumidora de serviços. O consumidor de serviços é uma função genérica usada para simplificar a definição e a descrição da estrutura de relacionamentos de serviços. Na prática, há papéis mais específicos envolvidos no consumo de serviços, como clientes, usuários e patrocinadores. Essas funções podem ser separadas ou combinadas.

**Definições:**

**Cliente:** uma pessoa que define os requisitos para um serviço e assume a responsabilidade pelos resultados do consumo do serviço.

**Usuário:** uma pessoa que utiliza os serviços.

**Patrocinador:** uma pessoa que autoriza o orçamento para consumo dos serviços.

## Produtos e serviços

O componente central do gerenciamento de serviço é, obviamente, o serviço. A natureza dos serviços será agora considerada e um esboço da relação entre um serviço e um produto será fornecido.

## Configurando recursos para criação de valor

Os serviços que uma organização fornece se baseiam em um ou mais de seus

**Definições:**

**Serviço:** Um meio de permitir a co-criação de valor, facilitando os resultados que os clientes desejam alcançar, sem que o cliente tenha que gerenciar custos e riscos específicos.

**Produto:** Uma configuração dos recursos de uma organização desenhados para oferecer valor para um consumidor.

As organizações possuem ou têm acesso a uma variedade de recursos, incluindo pessoas, informações e tecnologia, fluxos e processos de valor, fornecedores e parceiros. Produtos são configurações desses recursos, criados pela organização, que serão potencialmente valiosos para seus clientes.

Cada produto que uma organização oferece é criado com um número de grupos de consumidores-alvo (internos ou externos à organização) em mente, e os produtos serão adaptados para atrair e atender às necessidades desses grupos. Um produto não é exclusivo de um grupo de consumidores e pode ser usado para atender às necessidades de vários grupos diferentes. Por exemplo, um serviço de software pode ser oferecido como uma versão lite, para usuários individuais ou como uma versão corporativa mais abrangente.

Os produtos são geralmente complexos e não são totalmente visíveis para o consumidor. A parte de um produto que o consumidor realmente vê nem sempre representa todos os componentes que compõem o produto e suporta sua entrega. As organizações definem quais componentes de produtos seus consumidores veem e os adaptam para atender seus grupos de consumidores-alvos.

## Ofertas de serviços

Provedores de serviços apresentam seus serviços aos consumidores na forma de ofertas de serviços, que descrevem um ou mais serviços baseados em um ou mais produtos.

### Definição: oferta de serviço

Uma descrição de um ou mais serviços desenhados para atender às necessidades de um grupo de consumidores-alvo. Uma oferta de serviço pode incluir mercadorias, acesso a recursos e ações de serviço.

- 

Componente	Descrição	Exemplos
Bens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fornecido ao consumidor.</li><li>• A propriedade é transferida para o consumidor .</li><li>• O consumidor assume a responsabilidade pelo uso futuro.</li></ul>	Um telefone móvel Um servidor físico
Acesso a recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• A propriedade não é transferida para o consumidor.</li><li>• O acesso é concedido ou licenciado ao consumidor nos termos e</li></ul>	Acesso à rede móvel ou ao armazenamento de rede



	<p>condições acordados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O consumidor somente pode acessar os recursos durante o período de consumo acordado e de acordo com outros termos de serviço acordados.</li> </ul>	
<b>Ações de serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado pelo provedor de serviços para atender às necessidades de um consumidor .</li> <li>• Realizado de acordo com o contrato com o consumidor.</li> </ul>	<p>Suporte ao usuário</p> <p>Substituição de um equipamento</p>

Os serviços são oferecidos para segmentar grupos de consumidores e esses grupos podem ser internos ou externos à organização provedora de serviço. Diferentes ofertas podem ser criadas com base no mesmo produto, o que permite que seja usado de várias maneiras para atender às necessidades de diferentes grupos de consumidores. Por exemplo, um serviço de software pode ser oferecido como uma versão gratuita limitada ou como uma versão completa paga, com base em um produto do provedor de serviço.

## Produto ou serviço?

Algumas organizações podem se referir a uma oferta aos consumidores como um "produto", enquanto outras chamam a mesma oferta de "serviço". Mesmo dentro de uma única organização, os termos produto e serviço podem ser usados de forma intercambiável.

Qual é a diferença e qual é a correta? Na ITIL, definimos produtos e serviços conforme descrito neste capítulo e nos esforçamos para permanecer consistentes ao longo da publicação, mas também reconhecemos que diferentes organizações terão suas próprias definições para esses termos. O importante é adotar uma linguagem que permita aos membros da organização conversar de forma eficaz e cumprir objetivos. A cadeia de valor completa deve ser considerada, desde a concepção e desenho de uma configuração de recursos até a cooperação com os consumidores e a realização de valor.

## Relações de serviço

Para criar valor, uma organização deve fazer mais do que simplesmente fornecer um serviço. Também deve cooperar com os consumidores nas relações de serviço.

As relações de serviço são estabelecidas entre duas ou mais organizações para cocriar valor. Em um relacionamento de serviço, as organizações assumem as funções de provedores de serviços ou consumidores de serviços. As duas funções não são mutuamente exclusivas, e as organizações normalmente fornecem e consomem vários serviços a qualquer momento.

## Definições:

**Relação de serviço:** Uma cooperação entre um provedor de serviço e um consumidor de serviço. Relações de serviço incluem provisão de serviço, consumo de serviço e gerenciamento de relação de serviços.

**Prestação de serviço:** atividades desempenhadas por uma organização para fornecer serviços. A prestação de serviço inclui:

- Gerenciamento dos recursos do provedor, configurados para entregar o serviço
- **Acesso a esses recursos para usuários**
- Cumprimento das ações de serviço acordadas
- Gerenciamento de nível de serviço e melhoria contínua. A prestação de serviço também pode incluir o fornecimento de bens. Consumo de serviço: atividades executadas por uma organização para consumir serviço. O consumo de serviço inclui:
  - Gerenciamento dos recursos do consumidor necessários para usar o serviço
  - Ações de uso de serviço realizadas pelos usuários, incluindo:
    - Utilização dos recursos do provedor
    - Solicitação para que as ações de serviço sejam cumpridas.

O consumo de serviço também pode incluir o recebimento (aquisição) de mercadorias.

**Gerenciamento de relação de serviços:** atividades conjuntas realizadas por um provedor de serviço e um consumidor de serviço para assegurar a co-criação contínua de valor com base em ofertas de serviços acordadas e disponíveis.

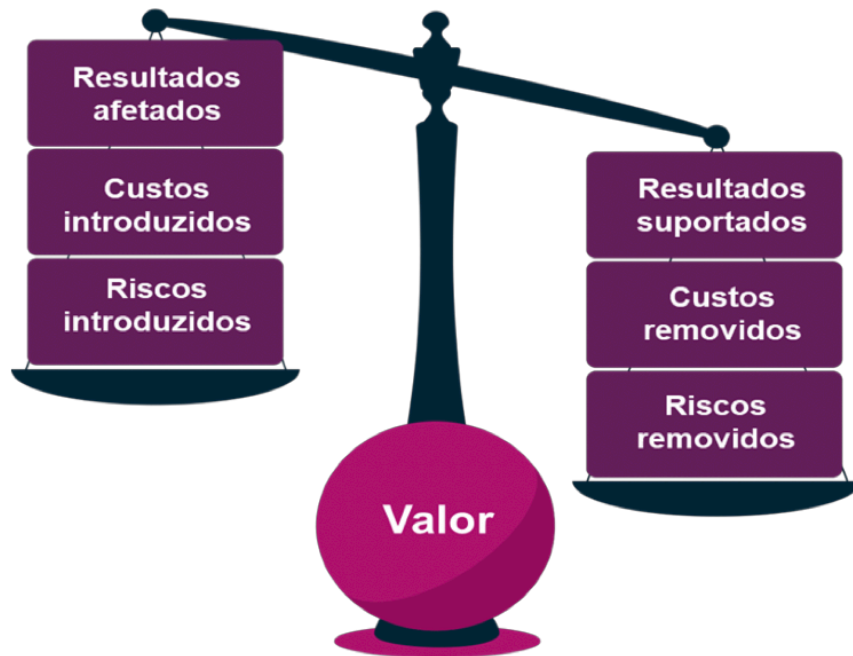
## Valor: resultados, custos e riscos

Esta seção se concentrará em como uma organização na função de provedor de serviço deve avaliar *o que* seus serviços devem fazer e como seus serviços devem ser fornecidos para atender às necessidades dos consumidores.

Alcançar os resultados desejados requer recursos (e, portanto, custos) e é frequentemente associado a riscos. Os provedores de serviço ajudam seus consumidores a alcançar os resultados e, ao fazê-lo, assumem alguns dos riscos e custos associados.

Por outro lado, as relações de serviço podem introduzir novos riscos e custos e, em alguns casos, afetar negativamente alguns dos resultados desejados, ao mesmo tempo em que apoiam outros.

As relações de serviço são percebidas como valiosas apenas quando têm mais efeitos positivos do que negativos, como mostra a figura:



## Resultados

Agindo como provedora de serviço, uma organização produz saídas que ajudam seus consumidores a alcançar certos *resultados*.

## Definições:

**Saída:** um produto tangível ou intangível de uma atividade.

**Resultado:** um resultado para uma parte interessada habilitado por uma ou mais saídas.

É importante ter clareza sobre a diferença entre produtos e resultados. Por exemplo, uma saída de um serviço de fotografia de casamento pode ser um álbum no qual as fotos selecionadas são organizadas artisticamente. O resultado do serviço, no entanto, é a preservação de memórias preciosas e a capacidade do casal, de sua família e amigos se recordarem facilmente dessas lembranças olhando para o álbum.

Dependendo da relação entre o provedor e o consumidor, pode ser difícil para o provedor entender completamente os resultados que o consumidor deseja alcançar. Em alguns casos, eles trabalharão juntos para definir os resultados desejados.

Por exemplo, os gerentes de relacionamento de negócio nos departamentos internos de TI ou RH podem falar regularmente com os clientes e discutir suas necessidades e expectativas. Em outros casos, os consumidores expressam claramente suas expectativas, e o provedor espera que eles o façam, como quando os serviços padronizados são ofertados a um grande grupo de consumidores. É assim que as operadoras de telefonia móvel, os provedores de serviço de banda larga e as empresas de transporte costumam operar. Finalmente, alguns provedores de serviço preveem ou até criam demanda por determinados resultados, formando um público para seus serviços. Isso

pode acontecer com serviços inovadores que atendam necessidades cujas quais os consumidores nem tinha conhecimento antes. Exemplos disso incluem redes sociais ou soluções de smart home.

## Custos

### Definição: custo

A quantia de dinheiro gasta em uma atividade ou recurso específico.

---

Do ponto de vista do consumidor de serviço, existem dois tipos de custos envolvidos nas relações de serviço:

- **Custos removidos do consumidor pelo serviço (uma parte da proposta de valor).** Isso pode incluir custos de pessoal, tecnologia e outros recursos que o consumidor não precisa fornecer.
- **Custos impostos ao consumidor pelo serviço (os custos do consumo do serviço).** O custo total de consumo de um serviço inclui o preço cobrado pelo provedor de serviço (se aplicável), além de outros custos, como treinamento de equipe, custos de utilização da rede, aquisição, etc. Alguns consumidores descrevem isso como o que devem “investir” para consumir o serviço.

Ambos os tipos de custos são considerados quando o consumidor avalia o valor que eles esperam que o serviço crie. Para garantir que as decisões corretas sejam tomadas sobre a relação de serviço, é importante que ambos os tipos de custos sejam totalmente compreendidos.

Do ponto de vista do provedor, um entendimento completo e correto do custo da prestação de serviços é essencial. Os provedores precisam garantir que os serviços sejam entregues dentro das restrições orçamentárias e atendam às expectativas financeiras da organização.

## Riscos

### Definição: risco

Um possível evento que pode causar danos ou perdas, ou dificultar o alcance dos objetivos. O risco também pode ser definido como incerteza do resultado e pode ser usado no contexto de medir a probabilidade de resultados positivos, bem como resultados negativos.

Assim como os custos, existem dois tipos de riscos que preocupam os consumidores de serviço:

- Riscos removidos de um consumidor pelo serviço (parte da proposta de valor). Isso pode incluir falha do hardware do servidor do consumidor ou falta de disponibilidade da equipe. Em alguns casos, um serviço pode reduzir apenas os riscos do consumidor, mas o consumidor pode determinar que essa redução é suficiente para sustentar a proposta de valor.
- Riscos impostos a um consumidor pelo serviço (riscos de consumo de serviço). Um exemplo disso seria um provedor de serviço parar de operar ou ter uma violação de segurança. É dever de o provedor gerenciar o nível detalhado de risco em nome do consumidor (veja a prática de gerenciamento de risco na seção 5.1.10 para obter mais detalhes). Isso deve ser tratado com base em um equilíbrio do que mais importa para o consumidor e para o provedor. O consumidor contribui para a redução do risco através de:



- Participação ativa na definição dos requisitos do serviço e na clarificação de seus resultados exigidos
- Comunicação clara dos fatores críticos de sucesso e das restrições que se aplicam ao serviço
- Garantir que o provedor tenha acesso aos recursos necessários do consumidor em toda a relação de serviço.

## Utilidade e garantia

Para avaliar se um serviço ou uma oferta de serviço facilitará ou não os resultados desejados pelos consumidores e, portanto, criará valor para eles, a utilidade geral e a garantia do serviço deverão ser avaliadas.

### Definições:

**Utilidade:** a funcionalidade oferecida por um produto ou serviço para atender à uma necessidade específica. A utilidade pode ser resumida como "o que o serviço faz" e pode ser usada para determinar se um serviço é "adequado à finalidade". Para ter utilidade, um serviço deve suportar o desempenho do consumidor ou remover restrições do consumidor. Muitos serviços fazem as duas coisas.

**Garantia:** é a garantia de que um produto ou serviço atenderá aos requisitos acordados. A garantia

pode ser resumida como "o desempenho do serviço" e pode ser usada para determinar se um serviço é "adequado para uso". A garantia geralmente está relacionada aos níveis de serviço alinhados às necessidades dos consumidores de serviços.

Isso pode ser baseado em um acordo formal ou pode ser uma mensagem de marketing ou imagem de marca. Normalmente, a garantia trata de áreas como a disponibilidade do serviço, sua capacidade, níveis de segurança e continuidade. Pode-se dizer que um serviço fornece garantia aceitável, ou "garantia", se todas as condições definidas e acordadas forem atendidas.

A avaliação de um serviço deve levar em consideração o impacto dos custos e riscos na utilidade e garantia para gerar um quadro completo da viabilidade de um serviço.

Tanto a utilidade quanto a garantia são essenciais para que um serviço facilite os resultados desejados e, portanto, ajude a criar valor.

# As quatro dimensões do gerenciamento de serviço (aprox. 2 questões no exame)

Para apoiar uma abordagem holística ao gerenciamento de serviço, a ITIL define quatro dimensões de gerenciamento de serviço que, coletivamente, são essenciais para a facilitação eficaz e eficiente de valor para os clientes e outras partes interessadas na forma de produtos e serviços. Essas são:

- Organizações e pessoas
- Informação e tecnologia
- Parceiros e fornecedores
- Fluxos de valor e processos.

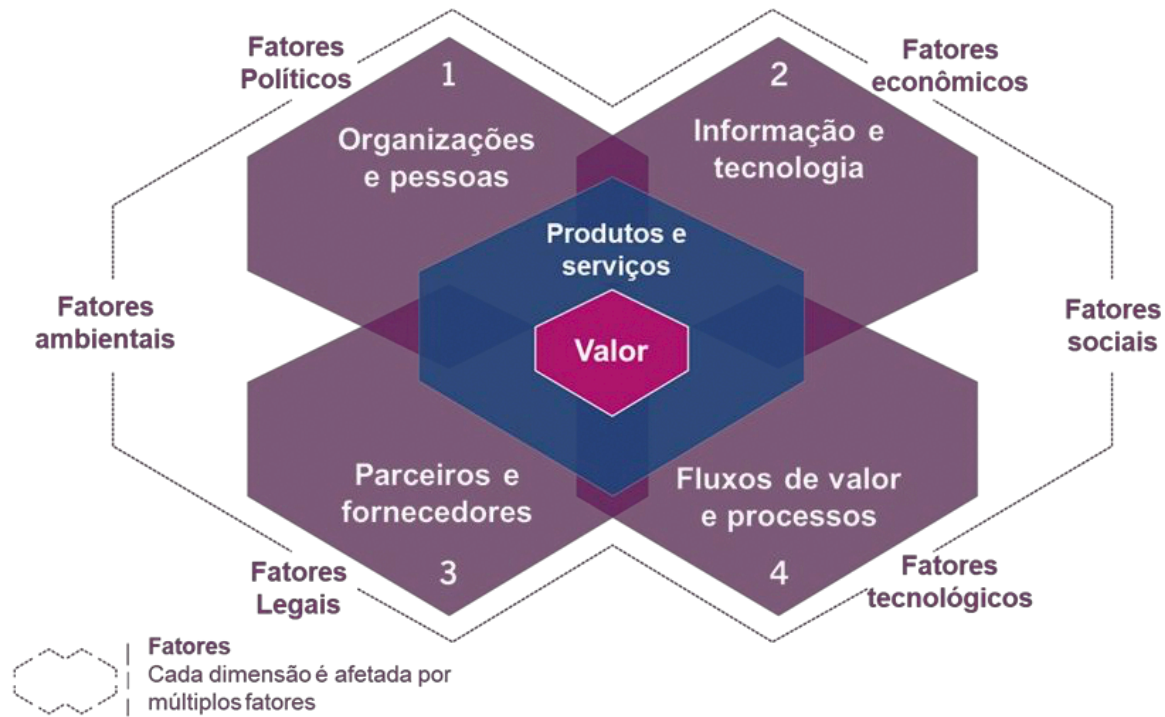


Figura 3.1: As quatro dimensões do gerenciamento de serviço

Essas quatro dimensões representam perspectivas relevantes para todo o SVS, incluindo a totalidade da cadeia de valor de serviço e todas as práticas. As quatro dimensões são restringidas ou influenciadas por vários fatores externos que frequentemente estão além do controle do SVS.

É importante observar que as quatro dimensões do gerenciamento de serviço se aplicam a todos os

serviços que estão sendo gerenciados, bem como ao SVS em geral. Portanto, é essencial que essas perspectivas sejam consideradas para cada serviço e que cada uma delas seja abordada ao gerenciar e melhorar o SVS em todos os níveis.

## Organizações e pessoas

A primeira dimensão do gerenciamento de serviço é de organizações e pessoas. A complexidade das organizações está crescendo e é importante garantir que a maneira como uma organização é estruturada e gerenciada, bem como suas funções, responsabilidades e sistemas de autoridade e comunicação, sejam bem definidas e apoiem sua estratégia geral e modelo operacional.

A eficácia de uma organização não pode ser assegurada apenas por uma estrutura formalmente estabelecida ou sistema de autoridade. A organização também precisa de uma cultura que apoie seus objetivos e o nível adequado de capacidade e competência entre sua força de trabalho. É vital que os líderes da organização defendam valores que motivem as pessoas a trabalhar de maneira desejável.

## Informação e tecnologia

A segunda dimensão do gerenciamento de serviço é informação e tecnologia. Assim como nas

outras três dimensões, informação e tecnologia se aplicam tanto ao gerenciamento de serviço quanto aos serviços gerenciados.

Quando aplicada ao SVS, essa dimensão inclui as informações e os conhecimentos necessários para o gerenciamento de serviço, bem como as tecnologias necessárias para o gerenciamento dos serviços. Também incorpora as relações entre os diferentes componentes do SVS, como as entradas e saídas de atividades e práticas. Orientações detalhadas sobre o papel da informação e da tecnologia no gerenciamento de serviço podem ser encontradas em outras publicações da ITIL.

As tecnologias que suportam o gerenciamento de serviço incluem, mas não estão limitadas a sistemas de gerenciamento de fluxo de trabalho, bases de conhecimento, sistemas de inventário, sistemas de comunicação e ferramentas analíticas.

Os desafios do gerenciamento de informações, como os apresentados pelos requisitos de segurança e conformidade regulamentar, também são um foco dessa dimensão. Por exemplo, uma organização pode estar sujeita ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, que influencia as políticas e práticas de gerenciamento de informações. Outros mercados ou países podem ter regulamentações que impõem restrições à coleta e ao gerenciamento de dados de corporações multinacionais. Por exemplo, nos EUA, a Lei de Portabilidade e Responsabilidade de Seguros de Saúde de 1996 fornece privacidade de dados e disposições de segurança para proteger informações médicas coletadas nos EUA.

## Parceiros e fornecedores

A terceira dimensão do gerenciamento de serviço é parceiros e fornecedores. Toda organização e todo serviço depende, até certo ponto, de serviços prestados por outras organizações.

A dimensão de parceiros e fornecedores engloba as relações de uma organização com outras organizações envolvidas no desenho, desenvolvimento, implantação, entrega, suporte e/ou melhoria contínua dos serviços. Também incorpora contratos e outros acordos entre a organização e seus parceiros ou fornecedores.

**Relações entre organizações podem envolver vários níveis de integração e formalidade.** Isso varia de contratos formais com separação clara de responsabilidades a parcerias flexíveis em que as partes compartilham objetivos e riscos comuns e colaboram para alcançar os resultados desejados.

## Fluxos de valor e processos

A quarta dimensão do gerenciamento de serviço é fluxos de valor e processos. Como as outras dimensões, a dimensão de fluxos de valor e processos é aplicável ao SVS em geral e a produtos e serviços específicos. Em ambos os contextos, ela define as atividades, fluxos de trabalho, controles e procedimentos necessários para atingir os objetivos acordados.

Aplicada à organização e ao SVS, a dimensão de fluxos de valor e processos está relacionada à maneira como as várias partes da organização trabalham de forma integrada e coordenada para permitir a criação de valor por meio de produtos e serviços. A dimensão se concentra em quais atividades a organização realiza e como são organizadas, além de como a organização garante que está possibilitando a criação de valor para todas as partes interessadas de forma eficiente e eficaz.

A ITIL fornece às organizações que atuam como provedoras de serviço um modelo operacional que abrange todas as principais atividades necessárias para gerenciar produtos e serviços com eficiência. Isso é chamado de cadeia de valor de serviço da ITIL (veja a seção 4.5 para obter mais detalhes).

O modelo operacional da cadeia de valor de serviço é genérico; no entanto, na prática, pode seguir padrões diferentes. Esses padrões dentro da operação da cadeia de valor são chamados de fluxos de valor.

## Fluxos de valor para gerenciamento de serviço

Um fluxo de valor é uma série de etapas que uma organização usa para criar e entregar produtos e serviços a um consumidor de serviço. Um fluxo de valor é uma combinação das atividades da cadeia de valor da organização (veja o capítulo 4 para obter mais detalhes sobre atividades da cadeia de valor e o apêndice A para exemplos de fluxos de valor).

### Definição: fluxo de valor

Uma série de etapas que uma organização se compromete a criar e fornecer produtos e serviços aos consumidores

Identificar e compreender os vários fluxos de valor que uma organização possui é fundamental para melhorar seu desempenho geral. A estruturação dos portfólios de serviços e produtos da



organização em torno de fluxos de valor permite ter uma visão clara do que é entregue e como, além de fazer melhorias contínuas nos serviços.

As organizações devem examinar como executam o trabalho e mapear todos os fluxos de valor que conseguirem identificar. Isso permitirá que analisem seu estado atual e identifiquem quaisquer barreiras às atividades de fluxo de trabalho e sem valor agregado, ou seja, desperdício. Atividades desnecessárias devem ser eliminadas para aumentar a produtividade.

Oportunidades para aumentar as atividades de valor agregado podem ser encontradas em toda a cadeia de valor de serviço. Estas podem ser novas atividades ou modificações nas já existentes, o que pode tornar a organização mais produtiva. A otimização do fluxo de valor pode incluir automação de processos ou adoção de tecnologias e formas de trabalho emergentes para obter eficiência ou aprimorar a experiência do usuário.

Os fluxos de valor devem ser definidos pelas organizações para cada um de seus produtos e serviços. Dependendo da estratégia da organização, os fluxos de valor podem ser redefinidos para reagir a mudanças na demanda e outras circunstâncias, ou permanecer estáveis por um período de tempo significativo. Em qualquer caso, devem ser continuamente aprimorados para garantir que a organização atinja seus objetivos de maneira ideal. O mapeamento do fluxo de valor é descrito em mais detalhes em outras publicações da ITIL 4.

## Processos

### Definição: processo

Um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas. Um processo usa uma ou mais entradas definidas e as transforma em saídas definidas. Processos definem a sequência de ações e suas dependências.

Um processo é um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas. Os processos descrevem o que é feito para alcançar um objetivo, e processos bem definidos podem melhorar a produtividade dentro e entre organizações. Geralmente são detalhados nos procedimentos, que descrevem quem está envolvido no processo e instruções de trabalho, que explicam como são executados.

## O sistema de valor de serviço da ITIL (aprox. 1 questão no exame)

Para que o gerenciamento de serviço funcione corretamente, é preciso funcionar como um sistema. O SVS da ITIL descreve as entradas para este sistema (oportunidade e demanda), os elementos deste sistema (governança organizacional, gerenciamento de serviço, melhoria contínua e recursos e capacidades da organização) e os resultados (alcance de objetivos organizacionais e valor para a organização, seus clientes e outras partes interessadas).

O SVS da ITIL descreve como todos os componentes e atividades da organização trabalham juntos como um sistema para permitir a criação de valor. O SVS de cada organização tem interfaces com outras organizações, formando um ecossistema que pode, por sua vez, facilitar o valor para essas organizações, seus clientes e outras partes interessadas.

As principais entradas para o SVS são oportunidade e demanda. Oportunidades representam opções ou possibilidades para agregar valor às partes interessadas ou melhorar a organização. A demanda é a necessidade ou desejo de produtos e serviços entre os consumidores internos e externos.

O resultado do SVS é o valor, isto é, os benefícios percebidos, a utilidade e a importância de algo. O SVS da ITIL pode permitir a criação de muitos tipos diferentes de valor para um amplo grupo de partes interessadas. O SVS da ITIL inclui os seguintes componentes:

- **Princípios orientadores:** recomendações que podem orientar uma organização em todas as circunstâncias, independentemente de mudanças em seus objetivos, estratégias, tipo de trabalho ou estrutura administrativa.
- **Governança:** os meios pelos quais uma organização é dirigida e controlada.
- **Cadeia de valor de serviço:** um conjunto de atividades interconectadas que uma organização realiza para entregar um produto ou serviço valioso a seus consumidores e facilitar a realização de valor.
- **Práticas:** conjuntos de recursos organizacionais desenhados para executar o trabalho ou realizar um objetivo.

- **Melhoria contínua:** uma atividade organizacional recorrente realizada em todos os níveis para garantir que o desempenho de uma organização atenda continuamente às expectativas das partes interessadas. A ITIL 4 suporta a melhoria contínua com o modelo de melhoria contínua da ITIL.

A estrutura do SVS é mostrada na figura 4.1.

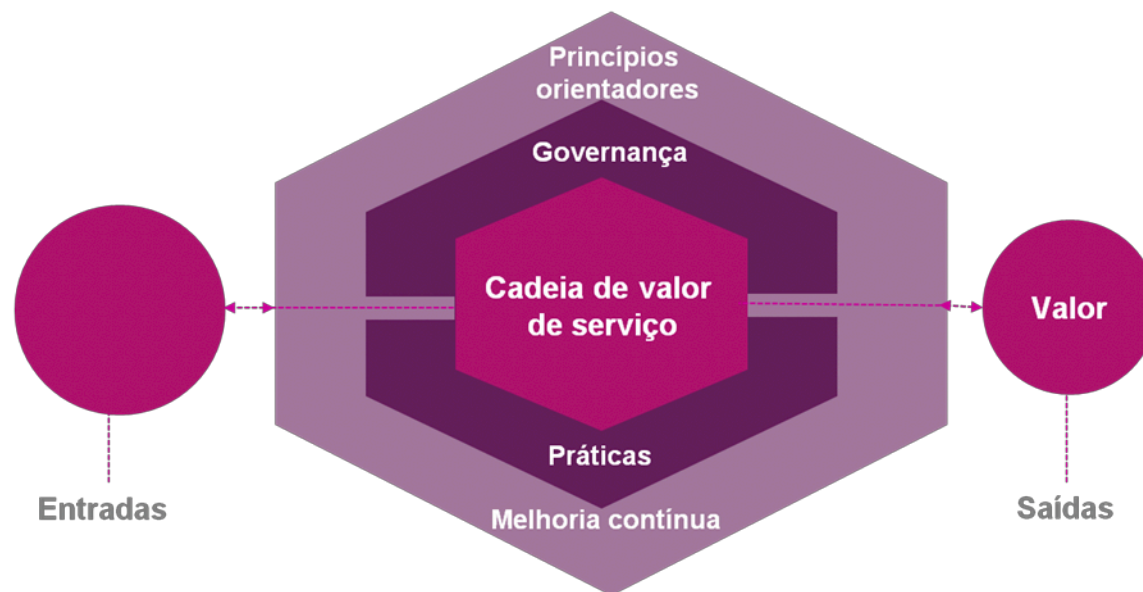


Figura 4.1: O sistema de valores de serviço da ITIL

O propósito do SVS é garantir que a organização realize continuamente a cocriação de valor com todas as partes interessadas por meio do uso e gerenciamento de produtos e serviços. O lado esquerdo da figura 4.1 mostra a oportunidade e a demanda alimentando o SVS de fontes internas e externas. O lado direito da figura 4.1 mostra o valor criado para a organização, seus clientes e

outras partes interessadas.

O SVS da ITIL descreve como todos os componentes e atividades da organização trabalham juntos como um sistema para permitir a criação de valor. Esses componentes e atividades, juntamente com os recursos da organização, podem ser configurados e reconfigurados em múltiplas combinações de maneira flexível à medida que as circunstâncias mudam, mas isso requer a integração e coordenação de atividades, práticas, equipes, autoridades e responsabilidades e todas as partes sendo eficazes.

O SVS da ITIL foi especificamente arquitetado para permitir flexibilidade e desestimular o trabalho em silos. As atividades da cadeia de valor de serviço e as práticas no SVS não formam uma estrutura rígida e fixa. Em vez disso, podem ser combinadas em vários fluxos de valor para atender às necessidades da organização em diversos cenários.

Com esses componentes, o SVS da ITIL suporta muitas metodologias de trabalho, como Ágil , DevOps e Lean, bem como gerenciamento tradicional de processos e projetos, com um modelo operacional flexível orientado ao valor. Veja o glossário para mais informações sobre Ágil , DevOps e Lean.

## Os princípios orientadores da ITIL

Um princípio orientador é uma recomendação que orienta uma organização em todas as circunstâncias, independentemente de mudanças em seus objetivos, estratégias, tipo de trabalho ou estrutura de gerenciamento. Um princípio orientador é universal e duradouro.

Os princípios orientadores definidos aqui incorporam as mensagens principais da ITIL e do gerenciamento de serviço em geral, apoiando ações bem-sucedidas e boas decisões de todos os tipos e em todos os níveis. Eles podem ser usados para orientar as organizações em seus trabalhos à medida que adotam uma abordagem de gerenciamento de serviço e adaptam as orientações da ITIL às suas próprias necessidades e circunstâncias específicas. Os princípios orientadores encorajam e apoiam as organizações na melhoria contínua em todos os níveis.

Esses princípios também são refletidos em muitos outros frameworks, métodos, padrões, filosofias e/ou corpos de conhecimento, como Lean, Ágil, DevOps e COBIT. Isso permite que as organizações integrem efetivamente o uso de vários métodos em uma abordagem geral ao gerenciamento de serviço.

Os princípios orientadores são universalmente aplicáveis a quase todas as iniciativas e relações com todos os grupos de partes interessadas. Por exemplo, o primeiro princípio, foco no valor, pode (e deve) ser aplicado a todas as partes interessadas relevantes e respectivas definições de valor, não apenas para atender consumidores.

**Foco no valor:** Tudo o que a organização faz precisa ser mapeado, direta ou indiretamente, em relação ao valor para as partes interessadas. O princípio foco no do valor abrange muitas perspectivas, incluindo a experiência de clientes e usuários.

**Comece por onde você está:** Não comece do zero e construa algo novo sem considerar o que já está disponível para ser aproveitado. É provável que haja uma grande quantidade de serviços, processos, programas, projetos e pessoas atuais que possam ser usados para criar o resultado desejado. O estado atual deve ser investigado e observado diretamente para garantir que seja totalmente compreendido.

**Progrida iterativamente com feedback:** Não tente fazer tudo de uma vez. Mesmo grandes iniciativas devem ser realizadas iterativamente. Ao organizar o trabalho em seções menores e gerenciáveis que podem ser executadas e concluídas em tempo hábil, será mais fácil manter um foco mais nítido em cada esforço.

O uso de feedback antes, durante e após cada iteração irá garantir que as ações sejam focadas e apropriadas, mesmo que as circunstâncias devam mudar.

**Colabore e promova a visibilidade:** Trabalhar em conjunto através de fronteiras produz resultados com maior aceitação, maior relevância para os objetivos e maior probabilidade de sucesso a longo prazo. Atingir objetivos requer informação, compreensão e confiança. O trabalho e as consequências devem ser visíveis, intenções ocultas devem ser evitadas e as informações devem ser compartilhadas no maior grau possível.

**Pense e trabalhe holisticamente:** Os serviços são prestados aos consumidores de serviço internos e externos por meio da coordenação e integração das quatro dimensões de gerenciamento de serviço. Adotar uma abordagem holística para o gerenciamento de serviço inclui estabelecer um entendimento de como todas as partes de uma organização trabalham juntas de maneira integrada. Requer visibilidade de ponta a ponta de como a demanda é capturada e traduzida em resultados.

**Simplifique e seja prático:** Se um processo, serviço, ação ou métrica não fornecer nenhum valor ou não produzir um resultado útil, elimine-o. Em um processo ou procedimento, use o número mínimo de etapas necessárias para realizar o(s) objetivo(s). Sempre use o pensamento baseado em resultados para produzir soluções práticas que forneçam resultados.

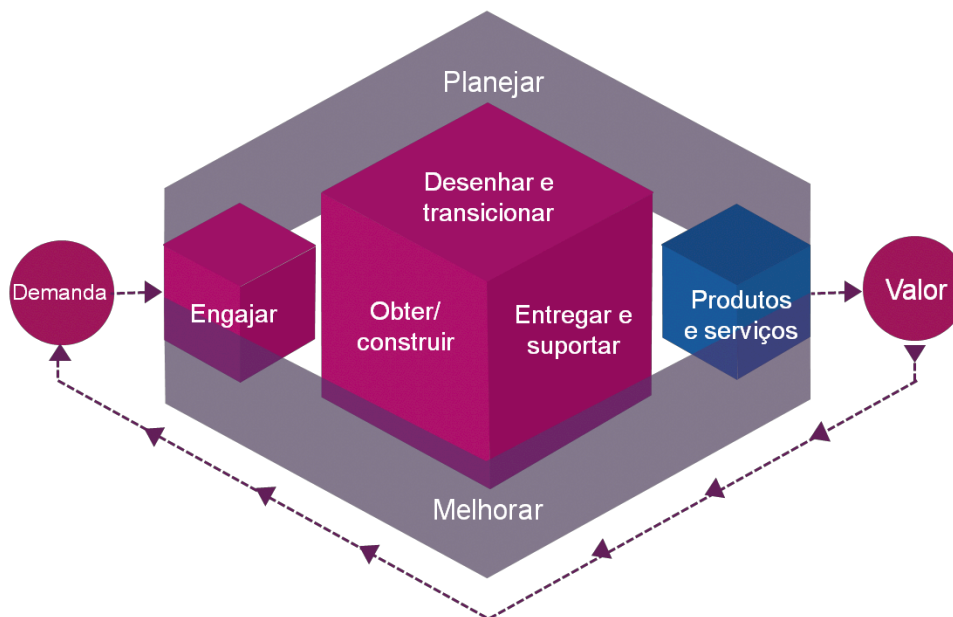
**Otimize e automatize:** Recursos de todos os tipos, particularmente recursos humanos (RH), devem ser usados de forma ótima. Elimine tudo o que realmente for um desperdício e use a tecnologia para conseguir o que estes recursos são capazes. A intervenção humana só deve acontecer quando realmente contribuir com valor.

**Cadeia de valor de serviço (aprox. 2 questões no exame)**



O elemento central do SVS é a cadeia de valor de serviço, um modelo operacional que delinea as principais atividades necessárias para responder à demanda e facilitar a criação de valor por meio da criação e do gerenciamento de produtos e serviços.

Como mostrado na figura 4.2, a cadeia de valor de serviço da ITIL inclui seis atividades de cadeia de valor que levam à criação de produtos e serviços e, por sua vez, valor.



As seis atividades da cadeia de valor são: Planejar, Melhorar, Engajar, Desenho e transição, Obter/construir, Entregar e suportar.

Essas atividades representam as etapas que uma organização adota na criação de valor. Cada

atividade contribui para a cadeia de valor, transformando entradas específicas em saídas. Esses insumos podem ser de fora da cadeia de valor ou podem ser saídas de outras atividades. Desta forma, as atividades estão conectadas e interagem umas com as outras, com cada atividade recebendo e fornecendo gatilhos para ações adicionais a serem tomadas.

Para converter entradas em saídas, as atividades da cadeia de valor usam diferentes combinações de práticas ITIL (conjuntos de recursos projetados para executar certos tipos de trabalho). Cada atividade pode recorrer a recursos, processos, habilidades e competências internos ou de terceiros de uma ou mais práticas.

## Planejar

O propósito desta atividade da cadeia de valor é garantir uma compreensão compartilhada da visão, do estado atual e da direção de melhoria para todas as quatro dimensões e para todos os produtos e serviços em toda a organização.

## Melhorar

O propósito desta atividade da cadeia de valor é garantir a melhoria contínua de produtos, serviços e práticas em todas as atividades da cadeia de valor e as quatro dimensões do gerenciamento de serviço.

## Engajar

O propósito dessa atividade da cadeia de valor é fornecer uma boa compreensão das necessidades das partes interessadas, transparência e engajamento contínuo e boa relação com todas as partes interessadas.

## Desenho e transição

O propósito dessa atividade da cadeia de valor é garantir que os produtos e serviços atendam continuamente às expectativas das partes interessadas em termos de qualidade, custos e tempo de colocação no mercado.

## Obter/construir

O propósito desta atividade da cadeia de valor é garantir que os componentes de serviço estejam disponíveis quando e onde forem necessários e atendam às especificações acordadas.

## Entregar e suportar

O propósito desta atividade da cadeia de valor é garantir que os serviços sejam entregues e

suportados de acordo com as especificações acordadas e as expectativas das partes interessadas.

## Melhoria contínua

A melhoria contínua ocorre em todas as áreas da organização e em todos os níveis, do estratégico ao operacional. Para maximizar a eficácia dos serviços, cada pessoa que contribui para a prestação de um serviço deve manter a melhoria contínua em mente e sempre procurar oportunidades para melhorar.

O modelo de melhoria contínua se aplica ao SVS em sua totalidade, bem como a todos os produtos, serviços, componentes de serviço e relacionamentos da organização. Para apoiar a melhoria contínua em todos os níveis, o SVS da ITIL inclui:

- O modelo de melhoria contínua da ITIL, que fornece às organizações uma abordagem estruturada para implementar melhorias
- A melhoria de atividade da cadeia de valor de serviço, que incorpora melhoria contínua na cadeia de valor
- A prática de melhoria contínua, suportando as organizações em seus esforços de melhoria no dia-

a-dia.

O modelo de melhoria contínua da ITIL pode ser usado como um guia de alto nível para apoiar iniciativas de melhoria. O uso do modelo aumenta a probabilidade de que as iniciativas de GSTI sejam bem-sucedidas, coloca um forte foco no valor do cliente e garante que os esforços de melhoria possam ser vinculados à visão da organização. O modelo suporta uma abordagem iterativa para melhoria, dividindo o trabalho em partes gerenciáveis com objetivos separados que podem ser obtidos de forma incremental.

## Práticas ITIL (aprox. 24 questões no exame)

### Melhoria contínua

O propósito da prática de melhoria contínua é alinhar as práticas e serviços da organização com as necessidades de negócio em constante mudança através da identificação e melhoria contínua de serviços, componentes de serviços, práticas ou qualquer elemento envolvido no gerenciamento eficiente e eficaz de produtos e serviços.

Incluído no escopo da prática de melhoria contínua está o desenvolvimento de técnicas e métodos

relacionados à melhoria e a propagação de uma cultura de melhoria contínua em toda a organização em alinhamento com a estratégia geral da organização.

O compromisso e a prática de melhoria contínua devem ser incorporados em cada fibra da organização. Caso contrário, existe um risco real de que as preocupações operacionais diárias e o trabalho importante no projeto possam eclipsar os esforços de melhoria contínua.

As principais atividades que fazem parte da prática de melhoria contínua incluem:

- incentivar a melhoria contínua em toda a organização
- garantir tempo e orçamento para a melhoria contínua
- identificar e registrar oportunidades de melhoria
- avaliar e priorizar oportunidades de melhoria
- fazer casos de negócio para a ação de melhoria
- planejamento e implementação de melhorias
- medir e avaliar os resultados da melhoria
- coordenar atividades de melhoria em toda a organização.

Existem muitos métodos, modelos e técnicas que podem ser empregados para fazer melhorias. Diferentes tipos de melhorias podem exigir diferentes métodos de melhoria. Por exemplo, algumas melhorias podem ser melhor organizadas em um projeto multifásico, enquanto outras podem ser mais apropriadas como um único esforço rápido.

O SVS da ITIL inclui o modelo de melhoria contínua, que pode ser aplicado a qualquer tipo de melhoria, desde mudanças organizacionais de alto nível até serviços individuais e itens de configuração. Ao avaliar o estado atual, existem muitas técnicas que podem ser empregadas, como análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (SWOT), revisões de indicadores balanceados de desempenho (BSC), avaliações e auditorias internas e externas, ou talvez uma combinação de várias técnicas.

As organizações devem desenvolver competências em metodologias e técnicas que atendam às suas necessidades.

A melhoria contínua é responsabilidade de todos. Embora possa haver um grupo de membros da equipe que se concentre nesse trabalho em tempo integral, é essencial que todos na organização entendam que a participação ativa em atividades de melhoria contínua é uma parte essencial do trabalho.

Para monitorar e gerenciar ideias de melhoria desde a identificação até a ação final, as organizações usam um banco de dados ou um documento estruturado chamado RMC (Registro de Melhoria Contínua). Pode haver mais de um RMC em uma organização, pois vários RMCs podem ser mantidos em níveis individuais, de equipe, departamentais, de unidade de negócio e organizacionais. Algumas organizações mantêm um único RMC mestre, mas segmentam como e por quem é usado em um nível mais granular.

Ideias de melhoria também podem ser capturadas inicialmente em outros locais e por meio de outras práticas, como durante a execução de projetos ou atividades de desenvolvimento de software. Neste caso, é importante documentar as ideias de melhoria que surgem como parte da melhoria contínua em andamento.

À medida que novas ideias são documentadas, os RCMs são usados para redefinir constantemente as oportunidades de melhoria. O uso de RCMs fornece valor adicional porque ajuda a tornar as coisas visíveis. Isso não se limita ao que está sendo feito atualmente, mas também ao que já está completo e ao que foi reservado para posterior consideração em uma data futura.

Não importa exatamente como as informações em um RCM são estruturadas ou quais são os agrupamentos de ideias de melhoria em qualquer organização. O importante é que as ideias de melhoria sejam capturadas, documentadas, avaliadas, priorizadas e adequadamente utilizadas para garantir que a organização e seus serviços estejam sempre sendo aprimorados.

## Gerenciamento de segurança da informação

O propósito da prática de gerenciamento de segurança da informação é proteger as informações necessárias à organização para conduzir seus negócios.

## Gerenciamento de relacionamento

O propósito da prática de gerenciamento de relacionamento é estabelecer e nutrir os vínculos



entre a organização e suas partes interessadas em níveis estratégicos e táticos. Inclui a identificação, análise, monitoramento e melhoria contínua dos relacionamentos com e entre as partes interessadas.

## Gerenciamento de fornecedor

O propósito da prática de gerenciamento de fornecedor é garantir que os fornecedores da organização e seu desempenho sejam gerenciados de forma adequada para suportar a provisão de produtos e serviços sem intervenção e com qualidade. Isso pode incluir a criação de relacionamentos mais próximos e mais colaborativos com os principais fornecedores para descobrir e perceber novos valores e reduzir o risco de falhas. Atividades que são centrais para a prática de gerenciamento de fornecedor incluem:

## Habilitação de mudança

O propósito da prática de habilitação de mudança é maximizar o número de mudanças bem-

sucedidas de TI, garantindo que os riscos sejam avaliados adequadamente, autorizando mudanças a serem realizadas e gerenciando um cronograma de mudança.

O escopo da habilitação de mudança é definido por cada organização. Normalmente, inclui toda a infraestrutura de TI, aplicativos, documentação, processos, relacionamentos com fornecedores e qualquer outra coisa que possa impactar direta ou indiretamente um produto ou serviço.

É importante distinguir a habilitação de mudança do gerenciamento de mudanças organizacionais. O gerenciamento de mudanças organizacionais gerencia os aspectos de mudanças das pessoas para garantir que as melhorias e iniciativas de transformação organizacional sejam implementadas com sucesso. A habilitação de mudança geralmente está focado em mudanças em produtos e serviços.

A habilitação de mudança deve equilibrar a necessidade de fazer mudanças benéficas que ofereçam valor adicional com a necessidade de proteger clientes e usuários contra o efeito adverso das mudanças. Todas as mudanças devem ser avaliadas por pessoas capazes de compreender os riscos e os benefícios esperados e depois autorizadas antes de serem implantadas. Esta avaliação, no entanto, não deve introduzir atrasos desnecessários.

### **Definição: mudança**

A adição, modificação ou remoção de qualquer coisa que possa ter um efeito direto ou indireto nos serviços.

A pessoa ou grupo que autoriza uma mudança é conhecida como autoridade de mudança. É essencial que a autoridade de mudança correta seja atribuída a cada tipo de mudança para garantir que o controle de mudanças seja eficiente e eficaz. Em organizações de alta velocidade, é

uma prática comum descentralizar a aprovação de mudanças, tornando a revisão por pares um dos principais indicadores de alto desempenho.

Existem três tipos de mudanças que são gerenciadas de diferentes maneiras:

- **Mudanças padrão.** São mudanças pré-autorizadas de baixo risco que são bem compreendidas e totalmente documentadas, e podem ser implementadas sem a necessidade de autorização adicional. Geralmente são iniciadas como requisições de serviço, mas também podem ser mudanças operacionais. Quando o procedimento para uma mudança padrão é criado ou modificado, deve haver uma avaliação de risco completa e autorização para qualquer outra mudança. Esta avaliação de risco não precisa ser repetida toda vez que a mudança padrão é implementada, somente se houver uma modificação na forma como é realizada.
- **Mudanças normais.** Estas são mudanças que precisam ser programadas, avaliadas e autorizadas seguindo um processo padrão. Modelos de mudança, com base no tipo de mudança, determinam as funções de avaliação e autorização. Algumas mudanças normais são de baixo risco, e a autoridade de mudança para elas geralmente é alguém que pode tomar decisões rápidas, normalmente usando a automação para acelerar a mudança. Outras mudanças normais são muito importantes e a autoridade de mudança pode ser tão alta quanto o conselho de administração (ou equivalente). O início de uma mudança normal é acionado pela criação de uma requisição de mudança. Pode ser criada manualmente, mas as organizações que têm um funil automatizado para integração contínua e implantação contínua geralmente automatizam a maioria das etapas do processo de controle de mudanças.
- **Mudanças de emergência** São alterações que devem ser implementadas o mais rápido possível,

por exemplo, para resolver um incidente ou implementar uma correção de segurança. As mudanças de emergência não são normalmente incluídas em um cronograma de mudança, e o processo de avaliação e autorização é acelerado para garantir que possam ser implementadas rapidamente. Tanto quanto possível, as mudanças de emergência devem estar sujeitas aos mesmos testes, avaliações e autorizações que as mudanças normais, mas pode ser aceitável adiar alguma documentação até que a mudança seja implementada, e às vezes será necessário implementar a mudança com menos testes devido a restrições de tempo. Também pode haver uma autoridade de mudança separada para mudanças de emergência, geralmente incluindo um pequeno número de gerentes seniores que entendem os riscos do negócio envolvidos.

O cronograma de mudança é usado para ajudar a planejar mudanças, auxiliar na comunicação, evitar conflitos e designar recursos. Também pode ser usado após as mudanças terem sido implantadas para fornecer informações necessárias para o gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problemas e planejamento de melhorias.

Independentemente de quem é a autoridade de mudança, a pessoa pode precisar se comunicar amplamente em toda a organização. A atividade de avaliação de risco, por exemplo, pode exigir que colete informações de muitas pessoas com conhecimento especializado. Além disso, normalmente é necessário comunicar informações sobre a mudança para garantir que as pessoas na TI e na empresa estejam totalmente preparadas antes de ser implantada.

## Gerenciamento de incidente

O propósito do gerenciamento de incidente é minimizar o impacto negativo dos incidentes restaurando a operação normal do serviço o mais rápido possível.

O gerenciamento de incidente pode ter um enorme impacto na satisfação do cliente e do usuário, e em como percebem o provedor de serviço. Todo incidente deve ser registrado e gerenciado para garantir que seja resolvido em um momento que atenda às expectativas do cliente e do usuário. Metas de tempos de resolução são acordadas, documentadas e comunicadas para garantir que as expectativas sejam realistas. Os incidentes são priorizados, com base na classificação acordada, para garantir que incidentes com o maior impacto nos negócios sejam resolvidos primeiro.

As organizações devem desenhar sua prática de gerenciamento de incidente para fornecer gerenciamento apropriado e alocação de recursos para diferentes tipos de incidentes. Incidentes com baixo impacto devem ser gerenciados de forma eficiente para garantir que não consumam muitos recursos. Incidentes com um impacto maior podem exigir mais recursos e gerenciamento mais complexo. Geralmente, existem processos separados para gerenciar incidentes importantes e para gerenciar incidentes de segurança da informação.

As informações sobre incidentes devem ser armazenadas em registros de incidentes em uma ferramenta adequada. Idealmente, essa ferramenta também deve fornecer ligações para itens de configuração relacionados, mudanças, problemas, erros conhecidos e outros conhecimentos para permitir diagnóstico e recuperação rápidos e eficientes. As modernas ferramentas de gerenciamento de serviço de TI podem fornecer correspondência automatizada de incidentes a outros incidentes, problemas ou erros conhecidos, e podem até mesmo fornecer análise inteligente de dados de incidentes para gerar recomendações para ajudar em futuros incidentes.

## Definição: incidente

Uma interrupção não planejada de um serviço ou redução na qualidade de um serviço.

É importante que as pessoas que trabalham em um incidente forneçam atualizações de boa qualidade em tempo hábil. Essas atualizações devem incluir informações sobre sintomas, impacto nos negócios, itens de configuração afetados, ações concluídas e ações planejadas. Cada um deles deve ter um registro de data e hora e informações sobre as pessoas envolvidas, para que as pessoas envolvidas ou interessadas possam ser mantidas informadas. Também pode haver necessidade de boas ferramentas de colaboração para que as pessoas que trabalham em um incidente possam colaborar de forma eficaz.

Os incidentes podem ser diagnosticados e resolvidos por pessoas em muitos grupos diferentes, dependendo da complexidade do problema ou do tipo de incidente. Todos esses grupos precisam entender o processo de gerenciamento de incidente e como a contribuição para isso ajuda a gerenciar o valor, os resultados, os custos e os riscos dos serviços prestados:

- Alguns incidentes podem ser resolvidos pelo próprio usuário, usando a autoajuda. O uso de registros específicos de autoajuda deve ser capturado para uso em atividades de medição e melhoria.
- Alguns incidentes serão resolvidos pela central de serviço.
- Incidentes mais complexos geralmente serão encaminhados para uma equipe de suporte para resolução. Normalmente, o roteamento é baseado na categoria de incidentes, o que deve ajudar a identificar a equipe correta.

- Os incidentes podem ser encaminhados para fornecedores ou parceiros, que oferecem suporte para os produtos e serviços que fornecem.
- Os incidentes mais complexos e todos os incidentes importantes geralmente exigem que uma equipe temporária trabalhe em conjunto para identificar a resolução. Esta equipe pode incluir representantes de muitas partes interessadas, incluindo o provedor de serviço, fornecedores, usuários etc.
- Em alguns casos extremos, os planos de recuperação de desastre podem ser invocados para resolver um incidente. O gerenciamento de incidente eficaz geralmente requer um alto nível de colaboração entre as equipes. Essas equipes podem incluir a central de serviço, suporte técnico, suporte a aplicativos e fornecedores. A colaboração pode facilitar o compartilhamento e o aprendizado de informações, além de ajudar a resolver o incidente de maneira mais eficiente e eficaz.

Algumas organizações usam uma técnica chamada swarming para ajudar a gerenciar incidentes. Isso envolve muitas partes interessadas diferentes trabalhando juntas inicialmente, até que fique claro qual delas está melhor posicionada para continuar e quais podem passar para outras tarefas.

## Gerenciamento de ativo de TI

O propósito da prática de gerenciamento de ativo de TI é planejar e gerenciar todo o ciclo de vida de todos os ativos de TI, para ajudar a organização a:

- Maximizar valor
- Controlar custos
- Gerenciar riscos
- Apoiar a tomada de decisão sobre compra, reutilização e retirada de ativos
- Atender aos requisitos regulatórios e contratuais.

### **Definição: ativo de TI**

Qualquer componente valioso que possa contribuir para a entrega de um produto ou serviço de TI.

O escopo do gerenciamento de ativo de TI geralmente inclui todos os softwares, hardwares, redes, serviços de nuvem e dispositivos clientes. Em alguns casos, também pode incluir ativos não relacionados à TI, como prédios ou informações, onde tenham valor financeiro e sejam necessários para fornecer um serviço de TI. O gerenciamento de ativo de TI pode incluir tecnologia operacional (TO), incluindo dispositivos que fazem parte da Internet das Coisas. Normalmente, são dispositivos que não eram tradicionalmente considerados como ativos de TI, mas que agora incluem recursos de computação incorporados e conectividade de rede.

## **Monitoramento e gerenciamento de evento**

O propósito da prática de monitoramento e gerenciamento de evento é observar sistematicamente os componentes de serviços e serviços, e registrar e relatar as mudanças selecionadas de estado identificadas como eventos. Esta prática identifica e prioriza a infraestrutura, os serviços, os



processos de negócio e os eventos de segurança da informação, e estabelece a resposta adequada a esses eventos, inclusive respondendo as condições que poderiam levar a possíveis falhas ou incidentes.

### **Definição: evento**

Um evento pode ser definido como qualquer mudança de estado que tenha importância para o gerenciamento de um item de configuração (IC) ou serviço de TI. Os eventos geralmente são reconhecidos por meio de notificações criadas por um serviço de TI, IC ou ferramenta de monitoramento.

A prática de monitoramento e gerenciamento de evento gerencia eventos durante todo o seu ciclo de vida para evitar, minimizar ou eliminar o impacto negativo nos negócios.

A parte de monitoramento da prática se concentra na observação sistemática dos serviços e nos ICs que sustentam os serviços para detectar condições de potencial significância. O monitoramento deve ser realizado de maneira altamente automatizada e pode ser feito de forma ativa ou passiva.

A parte de gerenciamento de evento da prática se concentra em registrar e gerenciar as mudanças de estado monitoradas que são definidas pela organização como um evento, determinando seu significado e identificando e iniciando a ação de controle correta para gerenciá-las.

Frequentemente, a ação de controle correta será iniciar outra prática, mas, às vezes, não será necessária outra ação além de continuar monitorando a situação. O monitoramento é necessário para realizar gerenciamento de evento, mas nem todos os monitoramentos resultam na detecção de um evento.

Nem todos os eventos têm o mesmo significado ou exigem a mesma resposta. Os eventos são

geralmente classificados como informativos, avisos e exceções. Os eventos informativos não exigem ação no momento em que são identificados, mas a análise dos dados coletados a partir deles pode revelar etapas proativas e desejáveis que podem ser benéficas para o serviço. Os eventos de aviso permitem que ações sejam tomadas antes que qualquer impacto negativo seja realmente sentido pela empresa, enquanto eventos de exceção indicam que uma violação a uma norma estabelecida foi identificada, por exemplo, em um contrato de nível de serviço. Eventos de exceção exigem ação, mesmo que o impacto nos negócios ainda não tenha sido experimentado.

## Gerenciamento de problema

### Definições:

**Problema:** uma causa, ou causa potencial, de um ou mais incidentes.

**Erro conhecido:** um problema que foi analisado e não foi resolvido.

O propósito do gerenciamento de problema é reduzir a probabilidade e o impacto dos incidentes, identificando as causas reais e potenciais dos incidentes e gerenciando soluções alternativas e erros conhecidos.

Todo serviço tem erros, falhas ou vulnerabilidades que podem causar incidentes. Eles podem incluir erros em qualquer uma das quatro dimensões do gerenciamento de serviço. Muitos erros são identificados e resolvidos antes de um serviço entrar em operação. No entanto, alguns permanecem não identificados ou não resolvidos e podem ser um risco para os serviços ativos. Na ITIL, esses erros são chamados de problemas e são abordados pela prática de gerenciamento de

problema.

Os problemas estão relacionados a incidentes, mas devem ser diferenciados, pois são gerenciados de maneiras diferentes.

Os incidentes têm impacto nos usuários ou nos processos de negócio e devem ser resolvidos para que as atividades de negócio normais possam ocorrer. Problemas são as causas dos incidentes. Eles exigem investigação e análise para identificar as causas, desenvolver soluções alternativas e recomendar uma resolução de longo prazo. Isso reduz o número e o impacto de incidentes futuros.

O gerenciamento de problema envolve três fases distintas, como mostra a figura 5.23.

Atividades de **identificação de problema** identificam e registram problemas. Isso inclui:

- Realização de análise de tendências de registros de incidentes
- Detecção de problemas duplicados e recorrentes por usuários, central de atendimento e equipe de suporte técnico
- Gerenciamento de incidente grave, identificando um risco que um incidente pode causar
- Análise de informações recebidas de fornecedores e parceiros
- Análise de informações recebidas de desenvolvedores de software internos, equipes de teste e equipes de projeto.

**Outras** As atividades de **controle de problemas** incluem análise de problemas e documentação de soluções alternativas e erros conhecidos.

Os problemas são priorizados para análise com base no risco que representam e são gerenciados como riscos, com base em seu potencial de impacto e probabilidade. Não é essencial analisar todos os problemas, é mais valioso fazer um progresso. Fontes de informação também podem levar à identificação de problemas significativo nos problemas de maior prioridade do que diagnosticar todos os problemas menores que a organização está ciente.

Os incidentes geralmente têm muitas causas inter-relacionadas e os relacionamentos entre eles podem ser complexos. O controle de problemas deve considerar todas as causas contributivas, incluindo as causas que contribuíram para a duração e o impacto dos incidentes, bem como aquelas que levaram aos incidentes ocorridos. É importante analisar os problemas na perspectiva de todas as quatro dimensões do gerenciamento de serviço. Por exemplo, um incidente causado por documentação incorreta pode exigir não somente uma correção para essa documentação, mas também treinamento e conscientização para o pessoal de suporte, fornecedores e usuários.

Quando um problema não pode ser resolvido rapidamente, geralmente é útil encontrar e documentar uma solução alternativa para incidentes futuros, com base na compreensão do problema. Soluções alternativas são documentadas em registros de problemas. Isso pode ser feito em qualquer estágio, não é necessário esperar que a análise seja concluída. Se uma solução alternativa tiver sido documentada no início do controle de problemas, isso deve ser revisado e aprimorado após a conclusão da análise do problema.

**Definição:** Solução de contorno Uma solução que reduz ou elimina o impacto de um incidente ou problema para o qual uma resolução completa ainda não está disponível. Algumas soluções

**alternativas reduzem a probabilidade de incidentes.**

Uma solução efetiva de incidente pode se tornar uma forma permanente de lidar com alguns problemas, quando a resolução do problema não é viável ou econômica. Nesse caso, o problema permanece no status de erro conhecido e a solução alternativa documentada é aplicada caso ocorram incidentes relacionados. Cada solução documentada deve incluir uma definição clara dos sintomas aos quais se aplica. Em alguns casos, o aplicativo de solução alternativa pode ser automatizado.

Para outros problemas, uma maneira de corrigir o erro deve ser encontrada. Isso faz parte do controle de erros.

Atividades de controle de erros gerenciam erros conhecidos. Um erro conhecido é um problema em que a análise inicial foi concluída; isso geralmente significa que componentes defeituosos foram identificados.

**O controle de erros inclui a identificação de possíveis soluções permanentes. Isso pode resultar em uma requisição de mudança para implementação de uma solução, mas somente se isso puder ser justificado em termos de custos, riscos e benefícios.**

O controle de erros reavalia regularmente o status de erros conhecidos que não foram resolvidos, incluindo o impacto geral sobre os clientes, a disponibilidade e o custo das resoluções permanentes e a eficácia das soluções alternativas. **A eficácia das soluções alternativas também deve ser avaliada sempre que uma solução alternativa é usada.** Soluções alternativas podem ser aprimoradas com base na avaliação de incidentes em tempo hábil.

## Gerenciamento de liberação

O propósito da prática de gerenciamento de liberação é disponibilizar serviços e recursos novos e alterados para uso.

Uma versão pode incluir muitos componentes de infraestrutura e aplicativos diferentes que trabalham juntos para fornecer funcionalidade nova ou alterada. Também pode incluir documentação, treinamento (para usuários ou equipe de TI), processos ou ferramentas atualizados ou quaisquer outros componentes necessários. Cada componente de uma liberação pode ser desenvolvido pelo provedor de serviço ou adquirido de terceiros e integrado pelo provedor de serviço.

### **Definição: liberação**

Uma versão de um serviço ou outro item de configuração, ou uma coleção de itens de configuração, que é disponibilizada para uso.

## Gerenciamento de configuração de serviço

A finalidade da prática de gerenciamento de configuração de serviço é garantir que informações precisas e confiáveis sobre a configuração de serviço e os ICs que as suportam estejam disponíveis quando e onde forem necessários. Isso inclui informações sobre como os ICs são configurados e os

relacionamentos entre eles.

O gerenciamento de configuração de serviço coleta e gerencia informações sobre uma grande variedade de ICs, geralmente incluindo hardware, software, redes, edifícios, pessoas, fornecedores e documentação. Os serviços também são tratados como ICs, e o gerenciamento da configuração ajuda a organização a entender como os vários ICs que contribuem para cada serviço trabalham juntos. A Figura 5.29 é um diagrama simplificado mostrando como vários ICs contribuem para um serviço de TI

**Definição: item de configuração (IC)**

Qualquer componente que precise ser gerenciado para entregar um serviço de TI.

## Central de serviço

O propósito da prática de central de serviço é capturar a demanda por requisições de serviço e resolução de incidentes. Também deve ser o ponto de comunicação para o provedor de serviço com todos os seus usuários. Em outras palavras, deve funcionar como ponto de entrada/ponto de contato único para a organização de TI ou de serviço.

As centrais de serviço fornecem um caminho claro para que os usuários relatem problemas, realizem consultas e requisições, e para tê-los reconhecidos, classificados, com propriedade e

**acionados.** A maneira como essa prática é gerenciada e entregue pode variar desde uma equipe física de pessoas em turnos até uma combinação distribuída de pessoas conectadas virtualmente, bots e tecnologia de automatização. A função e o valor permanecem os mesmos, independentemente do modelo.

Com o aumento da automação e a remoção gradual da dívida técnica, o foco da central de serviço é oferecer suporte a "pessoas e negócios", em vez de simplesmente questões técnicas. As centrais de serviço estão sendo cada vez mais usadas para organizar, explicar e coordenar diversas questões, em vez de apenas consertar alguma tecnologia quebrada, e a central de serviço se tornou uma parte vital de qualquer operação de serviço.

Um ponto chave a ser entendido é que, independentemente de quão eficiente a central de serviço e suas pessoas sejam, sempre haverá problemas que precisam de escalada e apoio de outras equipes. As equipes de suporte e desenvolvimento precisam trabalhar em estreita colaboração com a central de serviço para apresentar e entregar uma abordagem "unida" aos usuários e clientes.

A central de serviço pode não precisar ser altamente técnica, embora algumas sejam. No entanto, mesmo que a central de serviço seja bastante simples, ainda desempenha um papel vital na prestação de serviço e deve ser ativamente apoiada por seus grupos de pares. Também é essencial entender que a central de serviço tem uma grande influência na experiência do usuário e como o provedor de serviço é percebido pelos usuários.

Outro aspecto fundamental de uma central de serviço é o seu entendimento prático da organização como um todo, dos processos de negócio e dos usuários. As centrais de serviço agregam valor não apenas através dos atos transacionais de, por exemplo, registro de incidentes, mas também por entender e agir em relação ao contexto de negócio sobre essa ação. A central de serviço deve ser a ligação empática e informada entre o provedor de serviço e seus usuários.



Com o aumento da automação, IA, automação de processos robóticos (APR) e chatbots, as centrais de serviço estão se movendo para oferecer mais registros e resoluções através de autoatendimento diretamente em portais on-line e aplicativos móveis. O resultado para as centrais de serviço é menos contato telefônico, menos trabalho de baixo nível e maior capacidade de se concentrar em excelente CX quando o contato pessoal é necessário.

## Gerenciamento de nível de serviço

O propósito da prática de gerenciamento de nível de serviço é definir metas claras baseadas no negócio para o desempenho do serviço, de modo que a entrega de um serviço possa ser avaliada, monitorada e gerenciada adequadamente em relação a essas metas.

Essa prática envolve a definição, a documentação e o gerenciamento ativo dos níveis de serviço. Como os serviços podem envolver um "pacote" de atividades variadas e díspares, isso significa que várias dessas atividades precisam ser combinadas e agregadas para refletir uma visão realista.

O gerenciamento de nível de serviço fornece visibilidade de ponta a ponta dos serviços da organização.

Para alcançar isso, o gerenciamento de nível de serviço:

- Estabelece uma visão compartilhada dos serviços e níveis de serviço alvos com os clientes

- Garante que a organização atenda aos níveis de serviço definidos por meio da coleta, análise, armazenamento e relatórios das métricas relevantes para os serviços identificados
- Realiza revisões de serviço para garantir que o conjunto atual de serviços continue atendendo às necessidades da organização e de seus clientes
- Captura e realiza relatórios sobre problemas de serviço, incluindo desempenho em níveis de serviço definidos. As habilidades e competências para o gerenciamento de nível de serviço incluem gerenciamento de relacionamento, contato comercial, análise de negócio e gerenciamento comercial/de fornecedor. A prática requer foco pragmático em todo o serviço e não simplesmente em suas partes constituintes; portanto, por exemplo, métricas individuais simples (como % de disponibilidade do sistema) não devem ser consideradas para representar um serviço inteiro.

## Acordos de nível de serviço

Os acordos de nível de serviço (ANSs) são usados há muito tempo como uma ferramenta para medir o desempenho dos serviços do ponto de vista do cliente. É importante que sejam acordados em um contexto de negócio mais amplo. O uso de ANSs pode apresentar muitos desafios e, muitas vezes, não refletem totalmente o desempenho mais amplo do serviço e a experiência do usuário.

Alguns dos principais requisitos para ANSs bem-sucedidos incluem:

- Devem estar relacionados a um "serviço" definido no catálogo de serviço. Caso contrário, são

simplesmente métricas individuais sem um propósito, que não fornecem visibilidade adequada nem refletem a perspectiva do serviço

- Devem se relacionar com resultados definidos e não apenas métricas operacionais. Isso pode ser alcançado com "pacotes" equilibrados de métricas, como satisfação do cliente e principais resultados de negócio.
- Devem refletir um "acordo", isto é, engajamento e debate entre o provedor de serviço e o consumidor de serviço. É importante envolver todas as partes interessadas, incluindo parceiros, patrocinadores, usuários e clientes.
- Devem ser escritos de forma simples e fáceis de entender e usar para todas as partes. Em muitos casos, o uso de métricas únicas baseadas no sistema como metas pode resultar em desalinhamento e desconexão entre os parceiros de serviço, assim como para o sucesso da entrega do serviço e da experiência do usuário. Por exemplo, se um ANSs se basear apenas na porcentagem de tempo de atividade de um serviço, poderá ser considerado bem-sucedido pelo provedor, mas ainda assim perderá funcionalidades e resultados importantes para o negócio, que são importantes para o consumidor. Isso é chamado de efeito de "ANS de melancia".

O gerenciamento de nível de serviço identifica métricas e medidas que são um reflexo verdadeiro da experiência e do nível de satisfação reais do cliente com todo o serviço. Isso irá variar entre as organizações e a única maneira de entender quais são é descobrir diretamente dos clientes.

O gerenciamento de nível de serviço requer foco e esforço para envolver e ouvir os requisitos, problemas, preocupações e necessidades diárias dos clientes:

- O engajamento é necessário para entender e confirmar as reais necessidades e exigências contínuas dos clientes, e não simplesmente o que é interpretado pelo provedor de serviço ou que foi acordado vários anos antes.
- Escutar é importante como uma atividade de construção de relacionamentos e construção de confiança, para mostrar aos clientes que são valorizados e compreendidos. Isso ajuda a afastar o provedor de estar sempre em "modo de solução" e a estabelecer novas parcerias mais construtivas.
- Este trabalho é uma ótima oportunidade para construir relacionamentos aprimorados e se concentrar no que realmente precisa ser entregue. Também oferece à equipe de entrega de serviço uma compreensão baseada na experiência do trabalho diário que é feito com a sua tecnologia, permitindo que entreguem um serviço mais focado no negócio.

O gerenciamento de nível de serviço envolve agrupar e analisar informações de várias fontes. Essas fontes incluem:

- **Engajamento com o cliente** Isso envolve escutar, descobrir e capturar informações nas quais serão baseadas métricas, medições e discussões de progresso contínuo.
- **Feedback do cliente** Isso é idealmente reunido a partir de várias fontes, tanto formais quanto informais, incluindo:
  - **Pesquisas:** tanto as baseadas em eventos, desde feedback imediato, como perguntas de

acompanhamento, até incidentes específicos, quanto pesquisas periódicas mais reflexivas que avaliam o feedback sobre a experiência geral do serviço.

- **Principais medidas relacionadas ao negócio:** são medidas acordadas entre o provedor de serviço e seu cliente, com base no que o cliente valoriza como importante. Isso pode ser um conjunto de métricas de ANS ou uma atividade de negócio muito específica, como uma transação de vendas, conclusão do projeto ou função operacional, como levar uma ambulância ao local de um acidente dentro de x minutos.
- **Métricas operacionais** Estes são os indicadores de baixo nível de várias atividades operacionais e podem incluir disponibilidade do sistema, tempos de resposta e correção de incidentes, tempos de processamento de mudanças e solicitações e tempos de resposta do sistema.
- **Métricas de negócio** Estes podem ser qualquer atividade de negócio que seja considerada útil ou valiosa pelo cliente e usada como meio de avaliar o sucesso do serviço. Isso pode variar de algumas medidas binárias transacionais simples, como disponibilidade de terminais de caixa eletrônico ou PDV durante o horário comercial (09:00 - 17:00 diariamente), ou uma conclusão bem-sucedida de atividades de negócio, por exemplo, check-in de passageiros.

Uma vez que esse feedback seja coletado e reunido para revisão contínua, pode ser usado como entrada para desenhar modelos e práticas de medição e relatório adequados.

## Gerenciamento de requisição de serviço

O propósito da prática de gerenciamento de requisição de serviço é oferecer suporte à qualidade acordada de um serviço, manipulando todas as requisições de serviço predefinidas e iniciadas pelo usuário de maneira eficaz e amigável ao usuário.

Cada requisição de serviço pode incluir um(a) ou mais:

- Requisição para uma ação de entrega de serviço (por exemplo, fornecer um relatório ou substituir um cartucho de toner)
- Requisição de informações (por exemplo, como criar um documento ou quais são os horários do escritório)
- Requisição de fornecimento de um recurso ou serviço (por exemplo, fornecer um telefone ou laptop a um usuário ou fornecer um servidor virtual para uma equipe de desenvolvimento)
- Requisição de acesso a um recurso ou serviço (por exemplo, fornecer acesso a um arquivo ou pasta)
- Feedbacks, elogios e reclamações (por exemplo, reclamações sobre uma nova interface ou elogios a uma equipe de suporte).

### **Definição: requisição de serviço**

Uma requisição de um usuário ou representante autorizado do usuário que inicia uma ação de serviço que tenha sido acordada como parte normal da entrega do serviço.

O atendimento das requisições de serviço pode incluir mudanças nos serviços ou seus componentes; geralmente estas são mudanças padrão.

As requisições de serviço são uma parte normal da entrega do serviço e não são uma falha ou degradação do serviço, que são tratadas como incidentes. Como as requisições de serviço são pré-definidas e pré-acordadas como uma parte normal da prestação de serviço, geralmente podem ser formalizadas, com um procedimento claro e padrão para iniciação, aprovação, cumprimento e gerenciamento. Algumas requisições de serviço têm fluxos de trabalho muito simples, como uma requisição de informação. Outras, como a configuração de um novo funcionário, podem ser bastante complexas e exigem contribuições de muitas equipes e sistemas para o cumprimento. Independentemente da complexidade, as etapas para atender à requisição devem ser bem conhecidas e comprovadas. Isso permite que o provedor de serviço concorde com os horários de atendimento e forneça uma comunicação clara do status da requisição aos usuários.

Algumas requisições de serviço exigem autorização de acordo com as políticas financeiras, de segurança da informação ou outras, enquanto outras podem não precisar de nenhuma. Para ser tratado com sucesso, o gerenciamento de requisição de serviço deve seguir estas diretrizes:

- Requisições de serviço e seu cumprimento devem ser padronizados e automatizados no maior grau possível.
- Devem ser estabelecidas políticas sobre quais requisições de serviço serão atendidas com aprovações adicionais limitadas ou mesmo nenhuma, para que o cumprimento possa ser

simplificado.

- As expectativas dos usuários em relação aos prazos de atendimento devem ser claramente definidas, com base no que a organização pode fornecer de forma realista.
- Oportunidades de melhoria devem ser identificadas e implementadas para produzir tempos de execução mais rápidos e aproveitar adicionalmente a automação.
- Políticas e fluxos de trabalho devem ser incluídos para a documentação e redirecionamento de quaisquer requisições enviadas como requisições de serviço, mas que devem, na verdade, ser gerenciadas como incidentes ou mudanças.

Algumas requisições de serviço podem ser completamente atendidas com automação desde a submissão até o fechamento, permitindo uma experiência completa de autoatendimento. Exemplos incluem instalação de software cliente ou fornecimento de servidores virtuais.

## Práticas de gerenciamento técnico

### Gerenciamento de implantação



O propósito da prática de gerenciamento de implantação é levar hardware, software, documentação, processos ou qualquer outro componente novo ou alterado para ambientes de produção. Também pode estar envolvido na implantação de componentes para outros ambientes para teste ou preparação.

O gerenciamento de implantação trabalha de perto com o gerenciamento de liberação e o controle de mudanças, mas é uma prática separada. Em algumas organizações, o termo "provisionamento" é usado para descrever a implantação da infraestrutura, e a implantação é usada apenas para indicar a implantação de software, mas, nesse caso, o termo implantação é usado para significar ambos.