



Descrição

Este tema apresenta a mudança de paradigma incorporado pela ITIL 4 para atender e apoiar a mudança organizacional possibilitada pelo uso de novas tecnologias e de novas formas de trabalho.

Propósito

Compreender que ao atualizar o Gerenciamento de Serviço TI, a ITIL 4 estabelece o Sistema de Valor de Serviço (SVS) e o modelo Quatro Dimensões que combinados estabelecem um modelo de integração e coordenação de atividades que visam a criação de valor para organizações por meio de produtos e serviços disponibilizados pela TI.

Preparação

Antes de iniciar o conteúdo deste tema, tenha à mão um Glossário ITIL 4 em português para entender termos específicos da área.

Objetivos

MÓDULO 1

MÓDULO 2

Identificar as dimensões do Gerenciamento de Serviços de TI

MÓDULO 3

Identificar os componentes da Cadeia de Valor do Serviço

MÓDULO 4

Identificar as práticas da ITIL

INTRODUÇÃO

Os serviços são a principal maneira pela qual as organizações criam valor para si e para seus clientes. Grande parte dos serviços oferecidos pelas organizações depende da TI, o que significa que há um enorme benefício para as organizações que planejam, executam e monitoram os serviços de TI.

Para garantir que permaneçam relevantes e bem-sucedidas, muitas organizações estão aderindo a programas de transformação que permitem explorar tais oportunidades.

Tecnologias como computação em nuvem, Big Data, aprendizado de máquina e blockchain abriram novas oportunidades para que as organizações obtenham benefícios. De modo análogo às organizações, o gerenciamento de serviço TI está mudando para atender e apoiar essa mudança organizacional e garantir que as oportunidades advindas com o uso de novas tecnologias sejam adequadas às novas formas de trabalho.

A ITIL 4 atualiza o Gerenciamento de Serviço de TI ao remodelar grande parte das práticas estabelecidas, tornando o conteúdo de sua biblioteca mais amplo e próximo da experiência do cliente, por meio da criação de fluxos de valor, aderência à transformação digital e adoção de novas formas de trabalho, como **Lean, Agile e DevOps**.

O **Lean** é o sistema de gestão que ajuda as organizações a identificar e resolver problemas. A Filosofia Lean é uma metodologia de gestão que otimiza custos e reduz o tempo e os desperdícios de uma empresa.

A metodologia **ágil**, também conhecida como metodologia agile, otimiza fluxos de trabalho, melhora a produtividade de projetos e eleva significativamente as perspectivas de sucesso do projeto. Ela engloba orientações e métodos distintos que contribuem para que equipes desenvolvam soluções mais eficientes e dinâmicas.

O **DevOps** é um termo criado para descrever um conjunto de práticas para integração entre as equipes de desenvolvimento de softwares, operações (infraestrutura) e de apoio envolvidas (como controle de qualidade) e a adoção de processos automatizados para produção rápida e segura de aplicações e serviços.

A ITIL 4 fornece as orientações que as organizações precisam para enfrentar novos desafios de gerenciamento de serviço e utilizar o potencial da tecnologia moderna. Ela é desenhada para garantir um sistema flexível, coordenado e integrado para governança e gerenciamento de serviços de TI alinhado às novas tecnologias disponibilizadas para as organizações.

MÓDULO 1

① Identificar os componentes do Sistema de Valor do Serviço (SVS)

CONCEITOS-CHAVE DA ITIL 4

Os conceitos e princípios-chave relativos ao Gerenciamento de Serviços de TI estabelecidos pela ITIL 4 são essenciais para a utilização das orientações contidas na biblioteca por organizações e indivíduos em um ambiente real.

Neste módulo, são estabelecidos alguns dos principais conceitos, incluindo:

Valor e cocriação de valor.

Produtos e serviços.

Organizações.

Provedores de serviços.

Consumidores de serviços e outras partes interessadas.

Relações de serviço.

Valor como produto da associação de resultados.

Custos e riscos.

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

Vejamos alguns conceitos:

O primeiro conceito a ser trabalhado é o conceito de valor. Segundo AXELOS (2019a), **valor** é a percepção de benefícios, da utilidade e da importância de algo. O valor pode ser subjetivo e está sujeito à percepção das **partes interessadas**, sejam elas o **cliente** (consumidor) de um serviço, ou o **provedor** (organização) que fornece os serviços.

De modo geral, dois elementos são definidos: **Necessidade e valor**. Quem tem a necessidade busca o benefício (valor – realização da necessidade dentro das condições esperadas e aceitáveis). Para conectar esses elementos, é necessário

um interlocutor que facilite (possibilite) a criação de valor, ou seja, o atendimento de uma necessidade. O interlocutor pode ser o **produto ou serviço**.

O **Serviço**, conforme AXELOS (2019a), é um meio de habilitar (permitir) a cocriação de valor, facilitando os resultados que os clientes desejam alcançar, sem que o cliente tenha que gerenciar custos e riscos específicos.

Ao introduzir o conceito de **cocriação**, a ITIL 4 estabelece que os provedores não devem mais tentar trabalhar isoladamente para definir o que será de valor para seus clientes e usuários.

Os provedores devem estabelecer relacionamentos interativos e mutuamente benéficos com seus consumidores, capacitando-os a serem colaboradores atuantes na cadeia de valor de serviço.

ATENÇÃO

De acordo com AXELOS (2019a), as partes interessadas, em toda a cadeia de valor de serviço, devem contribuir para a definição de requisitos, desenho de soluções de serviços e até para a criação e/ou provisionamento de serviços em si.

De acordo com AXELOS (2019a), os serviços que uma organização fornece baseiam-se em um ou mais de seus **produtos**. As organizações possuem uma variedade de recursos, incluindo pessoas, informações e tecnologia, fluxos e processos de valor, fornecedores e parceiros. Os **produtos** são configurações (associações) desses recursos, desenhados para oferecer valor para um consumidor (**cliente**).

Um produto pode ser desenhado para atender a um grupo de consumidores e pode ser adaptado para atender às necessidades de vários grupos diferentes. Por exemplo, um serviço de hospedagem de conteúdo pode ser oferecido como uma versão limitada, para usuários individuais ou em uma versão corporativa para atender a um universo bem maior de usuários.

Os provedores de serviços, segundo AXELOS (2019a), apresentam seus serviços aos consumidores na forma de **ofertas de serviços**, que descrevem um ou mais serviços desenhados para atender às necessidades de um grupo de consumidores-alvo. Uma oferta de serviço pode incluir: **Bens, acesso a recursos concedidos ou licenciados, ações de serviço**.

Os **bens** são produtos a serem fornecidos a um consumidor, por exemplo, um modem para conexão utilizando banda larga. Os bens devem ser transferidos do provedor para o consumidor, e o consumidor assume a responsabilidade pelo seu uso futuro (AXELOS, 2019a).

O **acesso a recursos concedidos ou licenciados a um consumidor** são fornecidos de acordo com os termos e condições acordados. Por exemplo, liberação de uma máquina virtual, plataforma como serviço, para execução de tarefas específicas para o cliente. Segundo AXELOS (2019b), os recursos utilizados permanecem sob o controle do provedor e podem ser acessados pelo consumidor somente durante o período de consumo de serviço acordado.

As **ações de serviço**, segundo AXELOS (2019a), são atividades realizadas para atender às necessidades de um consumidor, por exemplo, suporte ao usuário.

RELAÇÃO 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, conforme AXELOS (2019a), 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.

Uma **relação de serviço**, segundo AXELOS (2019a), é uma cooperação entre um **provedor** de serviço e um **consumidor de serviço**. Relações de serviço incluem a **prestação do serviço, o consumo de serviço e o gerenciamento da relação de serviços**.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A prestação de serviço compreende as atividades desempenhadas por uma organização para fornecer serviços. A prestação de serviço, segundo AXELOS (2019a), inclui:

Gerenciamento dos recursos do provedor, configurados para entregar o serviço.

Disponibilização do 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

O **consumo de serviço** compreende as atividades executadas por um consumidor (organização consumidora) para permitir consumo do serviço pelos clientes. Esta atividade, de acordo com AXELOS (2019b), inclui o **gerenciamento dos recursos do consumidor** necessários para utilização do serviço pelos clientes e as **ações de uso de serviço pelos clientes**. Estes, finalmente, utilizam os recursos e fazem a solicitação de ações de serviço.

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

GERENCIAMENTO DE RELAÇÃO DE SERVIÇOS

Compreende as atividades conjuntas (cooperação) realizadas por um **provedor** de serviço e um **consumidor** de serviço para assegurar a cocriação contínua de valor com base em **ofertas de serviços** acordadas e disponíveis.

As **relações de serviço** não se restringem à organização provedora de serviços e a organização consumidora de serviços. A Figura 1 ilustra esse modelo de relação de serviço.



Figura 1- Modelo de relação de serviço. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b.

COMENTÁRIO

Ao fornecer serviços, os provedores ajudam seus consumidores a alcançar os resultados desejados 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 (AXELOS, 2019b).

As relações de serviço são percebidas como valiosas apenas quando têm mais efeitos positivos do que negativos, como mostra a Figura 2.



Figura 2 – Alcance do valor por meio da associação favorável de custos e riscos. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2020.

► ATENÇÃO

Por um lado, o provedor precisa se preocupar em remover grande parte dos riscos e custos e, ao mesmo tempo, não introduzir novos custos e riscos, e o cliente precisa avaliar a transferência de custos e riscos, de modo que o valor seja efetivamente criado.

Para que se possa avaliar se um serviço está entregando os resultados que consumidores querem atingir, ou seja, se o serviço está entregando o valor conforme o esperado, é necessário avaliar a **utilidade** e a **garantia** em conjunto.

UTILIDADE GARANTIA

UTILIDADE

Diz respeito à funcionalidade oferecida por um produto ou serviço para atender a uma necessidade específica. A utilidade pode ser resumida como "o que o serviço faz" e pode ser usada para determinar se um serviço é capaz de atender aos seus resultados requeridos ou se é "adequado ao propósito" (AXELOS, 2019a).

GARANTIA

Refere-se à habilidade de um serviço de atender aos requisitos acordados. A garantia pode ser resumida em "o desempenho do serviço" e pode ser usada para determinar se um serviço é "adequado ao uso" (AXELOS, 2019a).

A garantia está associada aos **níveis de serviço** acordados com os consumidores por meio de acordo formal entre as partes.

ATENÇÃO

Portanto, quando se trata de avaliação de um serviço, deve ser levado em consideração o impacto dos custos e dos riscos sobre a utilidade e a garantia. Tanto a utilidade quanto a garantia são essenciais para que o serviço permita o alcance dos resultados esperados e, portanto, ocorra a criação de valor.

A partir das relações de serviço, é possível entender quem são as **partes interessadas** e como serão atendidas no que se refere à **cocriação** de valor.

No contexto do gerenciamento de serviço existem muitos tipos de **partes interessadas** que precisam ser atendidas no que se refere à criação de valor sob a forma de serviço.

As principais partes interessadas são o **provedores de serviço** e **consumidores do serviço**. Porém, antes de trabalharmos estes dois conceitos é importante o entendimento do conceito de **organização**.

Uma **Organização** é uma pessoa ou um grupo de pessoas que tem suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relacionamentos para atingir seus objetivos. As organizações variam em tamanho e complexidade, e em sua relação com entidades legais, e pode ser composta desde uma única pessoa ou equipe até uma complexa rede de entidades legais unidas por objetivos, relações e autoridades comuns (AXELOS, 2019a).

Quando uma organização decide provisionar serviços, assume o papel de **provedora de serviços**. O **provedor de serviços** 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 (AXELOS, 2019a).

ATENÇÃO

O provedor de serviços deve ter uma compreensão clara de quem são seus consumidores e quem são as outras partes interessadas nas relações de serviço associadas.

Ao receber serviços, uma organização assume o papel de consumidora de serviços.

Consumidor de serviços é uma função genérica usada para simplificar a definição e a descrição da estrutura de relacionamentos de serviços (AXELOS, 2019a).

Na prática, há papéis mais específicos envolvidos no consumo de serviços, como **clientes, usuários e patrocinadores**. Essas funções podem ser atribuídas a um mesmo grupo de indivíduos ou combinadas entre vários grupos.

O USUÁRIO

Pode ser definido como uma pessoa que utiliza os serviços.

O CLIENTE

Pode ser visto como uma pessoa que define os requisitos para um serviço e assume a responsabilidade pelos resultados do consumo do serviço.

O PATROCINADOR

É definido como uma pessoa que autoriza o orçamento para consumo dos serviços.

📣 ATENÇÃO

É importante caracterizar que o provedor de serviço deve identificar esses papéis nas relações de serviços para garantir uma comunicação eficaz e o gerenciamento das partes interessadas. Cada um desses papéis pode ter expectativas diferentes e, às vezes, até conflitantes em relação aos serviços. Também é possível que essas partes interessadas possuam diferentes definições de valor para um mesmo serviço.

Por fim, é preciso entender o que está por trás dos serviços e isto nos leva à definição de **Gerenciamento de Serviço**.

O Gerenciamento de Serviço é um conjunto de recursos organizacionais especializados para habilitar valor para os clientes na forma de serviços.

Sem o Gerenciamento de Serviços não seria possível para as organizações compreenderem o que é o valor, quais são os recursos organizacionais que devem ser habilitados para ajudar a criar valor para o consumidor, quem são as partes interessadas e, por fim, como os serviços ajudam a habilitar valor para as partes interessadas.

Deste modo, verifica-se que o serviço é a forma como as organizações evidenciam valor e o Gerenciamento de Serviço se credencia como a força motriz que viabiliza o serviço.

SISTEMA DE VALORES DE SERVIÇO (SVS)

De modo a cumprir seus objetivos, a ITIL 4 estabeleceu dois componentes principais. São eles o **Sistema de Valores de Serviço** e o **Modelo Quatro Dimensões**.

💬 COMENTÁRIO

A maneira pela qual os vários componentes e atividades de uma organização trabalham juntos para criar valor é descrita pelo SVS da ITIL. As Quatro Dimensões são relevantes porque afetam, de forma mais ampla, todos os elementos do SVS. As Quatro Dimensões serão exploradas no módulo 2.

O **Sistema de Valores de Serviço (SVS)** descreve como os vários componentes e atividades da organização trabalham em conjunto para a que a oportunidade/demandas por serviços de TI seja convertida em valor para negócio. O SVS favorece essa integração e coordenação e estabelece um direcionamento unificado e focado no valor para a organização.

A estrutura do SVS é mostrada na Figura 3.

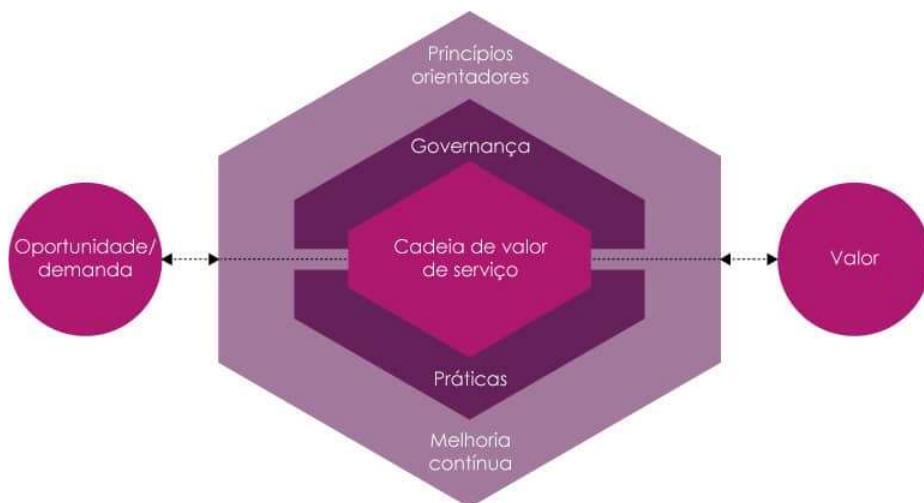


Figura 3 - Sistema de Valor do Serviço – SVS. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b.

O SVS descreve como todos os componentes e atividades da organização trabalham juntos como um sistema para permitir a criação de valor. Além disso, mostra como são estabelecidas as interfaces com outras organizações, formando um ecossistema que pode facilitar a entrega de benefícios para essas organizações.

A abordagem descrita no SVS permite uma visão completa, integrada e ao mesmo tempo multidirecional da geração de valor por meio do serviço.

As principais entradas para o SVS são a **oportunidade** e a **demandas**:

OPORTUNIDADE

As **oportunidades** representam novas opções ou possibilidades para agregar valor às partes interessadas ou melhorar a organização.

DEMANDA

A **demandas** representa as necessidades ou desejos por produtos e serviços já existentes na organização que atendem aos consumidores internos e externos.

ATENÇÃO

O **resultado** do SVS é o **valor**, isto é, os benefícios percebidos, a utilidade e a garantia que podem permitir a criação de muitos tipos diferentes de valor para um amplo grupo de partes interessadas.

Segundo AXELOS (2019b), o SVS possui os seguintes componentes:

PRINCÍPIOS ORIENTADORES

São recomendações que orientam a organização em todas as circunstâncias, independentemente de mudanças em suas metas, objetivos, estratégias, tipo de trabalho ou estrutura administrativa.

GOVERNANÇA

É o meio pelo qual uma organização é dirigida e controlada.

CADEIA DE VALOR DE SERVIÇO

É um conjunto de atividades interconectadas que uma organização realiza para entregar benefícios (valor) por meio de produtos ou serviços aos consumidores.

PRÁTICAS DA ITIL

São um conjunto de recursos (pessoas, processos, tecnologia, acordos) organizacionais desenhados para executar o trabalho ou realizar um objetivo.

MELHORIA CONTÍNUA

É um conjunto de atividades organizacionais recorrentes que devem ser realizadas em todos os níveis para garantir que o desempenho da organização atenda continuamente às expectativas das partes interessadas.

O propósito do SVS, segundo AXELOS (2019b), 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 **Sistema de Valor de Serviço (SVS)** foi projetado para permitir flexibilidade dentro das organizações e desencorajar o comportamento em silos, nos quais as atividades ocorrem dentro de estruturas organizacionais de maneira estanque.

De acordo com AXELOS (2019b), um dos maiores desafios que uma organização pode enfrentar ao tentar trabalhar de forma eficaz e eficiente é a presença de **silos organizacionais**.

SILOS ORGANIZACIONAIS

Os silos, conforme AXELOS (2019b), dificultam a comunicação e a colaboração entre os diferentes grupos e podem impedir o acesso fácil às informações e conhecimentos especializados existentes em toda a organização, o que por sua vez, pode reduzir a eficiência e aumentar o custo e o risco.

A presença de silos em organizações pode causar dificuldades no aproveitamento de oportunidades ou mesmo o uso de recursos. Decisões sobre mudanças necessárias podem ser adiadas devido à falta de interação entre várias áreas.

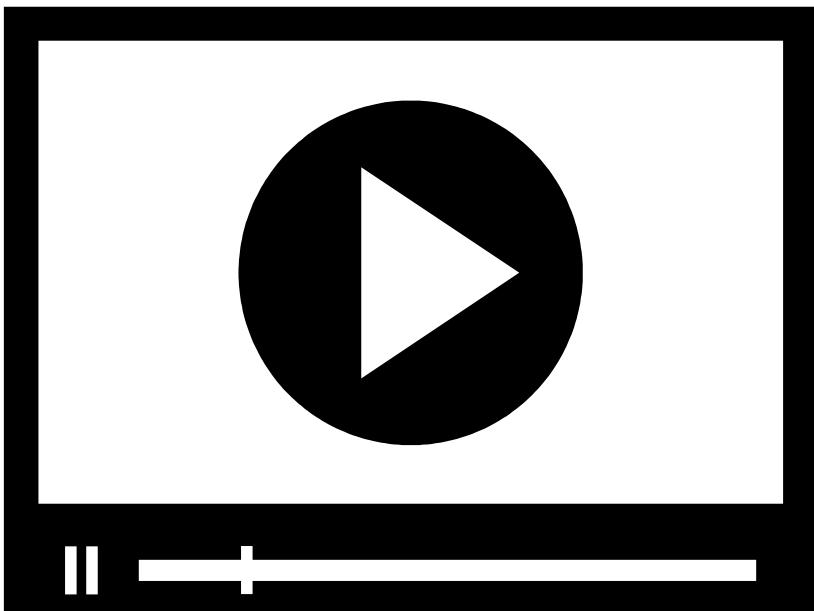
Muitas organizações implementaram práticas como gerenciamento de mudanças, incidente e problemas sem interfaces claras com outras práticas, o que pode fazer com que essas práticas também se tornem silos.

► ATENÇÃO

Todas as práticas devem ter interfaces umas com as outras. A troca de informações entre as práticas deve ser acionada em pontos-chave do fluxo de trabalho, o que é essencial para o bom funcionamento da organização, segundo AXELOS (2019b).

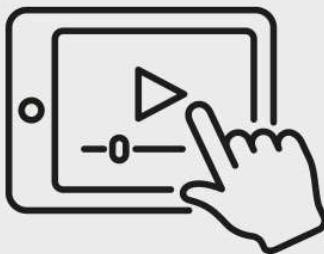
Interações entre as práticas podem ser vistas no módulo 3.

A combinação dos recursos disponibilizados por seus componentes permite ao SVS suportar ferramentas modernas como Ágil, DevOps e Lean, bem como gerenciamento tradicional de processos e projetos, a partir de modelo operacional flexível e orientado ao valor.



Para finalizar o módulo, assista ao vídeo abaixo e obtenha uma visão geral dos conceitos de Gerenciamento de Serviços de TI.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. O SISTEMA DE VALOR DO SERVIÇO (SVS) DESCRIEVE COMO A ORGANIZAÇÃO E AS INTERFACES COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES FACILITAM A CRIAÇÃO DE VALOR. QUAL DAS AFIRMATIVAS ABAIXO DESCRIEVE UM DOS COMPONENTES DO SVS?

- A)** Princípios e Orientações
- B)** Informação e Tecnologia
- C)** Utilidade e Garantia
- D)** Cadeia de Valor do Serviço

2. QUAL O PROPÓSITO DO SISTEMA DE VALOR DO SERVIÇO?

- A) Representar as necessidades ou desejos por produtos e serviços já existentes na organização, que atendem aos consumidores internos e externos.
- B) Garantir que a organização realize a cocriação continuada de valor com todas as partes interessadas, através do uso de gerenciamento de produtos e serviços.
- C) Descrever como todos os componentes e atividades da organização trabalham juntos como um sistema para permitir o lucro da organização.
- D) Permitir a criação de muitos tipos diferentes de valor para um seletivo grupo de partes interessadas.

GABARITO

1. O Sistema de Valor do Serviço (SVS) descreve como a organização e as interfaces com outras organizações facilitam a criação de valor. Qual das afirmativas abaixo descreve um dos componentes do SVS?

A alternativa "D" está correta.

A Cadeia de Valor de Serviço é definida como um modelo operacional que descreve as atividades necessárias para responder às demandas e facilitar a cocriação de valor. É componente central do SVS.

2. Qual o propósito do Sistema de Valor do Serviço?

A alternativa "B" está correta.

Apesar de todas as alternativas acima terem alguma relação com SVS, 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.

MÓDULO 2

○ Identificar as dimensões do Gerenciamento de Serviços de TI

MODELO QUATRO DIMENSÕES

Ao estabelecer o Modelo **Quatro Dimensões**, a ITIL 4 amplia o entendimento dos aspectos relevantes para entrega de valor, por meio do serviço, às partes interessadas. **O Modelo mostra de forma abrangente (holística) como cada componente do SVS deve ser considerado.**

As quatro dimensões são as seguintes, segundo AXELOS (2019b):

ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA

PARCEIROS E FORNECEDORES

FLUXOS E PROCESSOS DE VALOR

Para alcançar os resultados desejados e trabalhar da forma eficaz, as organizações devem considerar todos os aspectos de seu comportamento, isto significa que uma quantidade adequada de foco deve ser dada a cada dimensão.

● COMENTÁRIO

Segundo Axelos (2019b), existem diversos aspectos no Gerenciamento de Serviço e nenhum deles é suficiente para produzir os resultados desejados quando considerados isoladamente. Faz-se necessária uma abordagem mais abrangente do Gerenciamento de Serviço para que se possam alcançar os objetivos desejados.

As **quatro dimensões** representam perspectivas relevantes para todo o SVS, incluindo a totalidade da cadeia de valor de serviço e todas as práticas. (AXELOS, 2019b)

São restrinvidas ou influenciadas por vários **fatores externos**, que frequentemente estão além do controle do SVS.

As quatro dimensões e as relações entre elas estão representadas na Figura 4 e podem ser descritas conforme se segue.

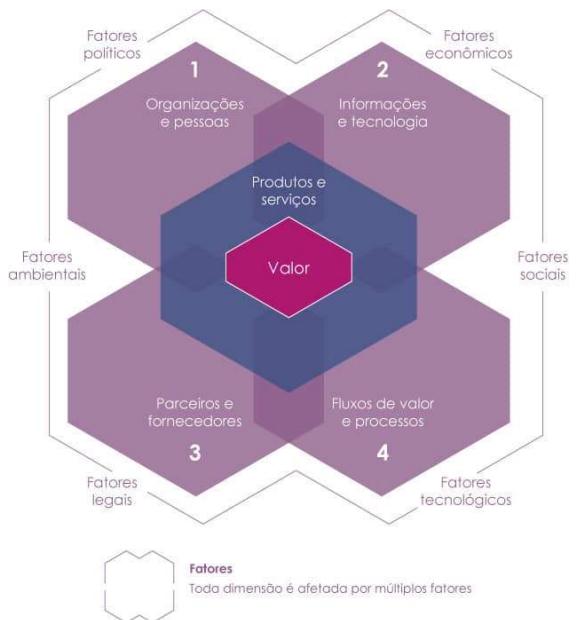


Figura 4 - Dimensões do Gerenciamento do Serviço – SVS. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b.

ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

A dimensão **Organizações e Pessoas** busca o entendimento das estruturas organizacionais formais, da cultura organizacional, das equipes e competências requeridas, dos papéis e responsabilidades e de como estes fatores influenciam o gerenciamento de serviços.



Fonte: sirtravelalot/Shutterstock

⚠️ ATENÇÃO

A estrutura e sistemas de autoridade, por si só, não são suficientes para melhorar a eficácia organizacional. É necessária a existência de uma cultura que apoie os objetivos organizacionais e os fatores ligados às pessoas, como: **Comunicação**

e colaboração, habilidades e competências, estilos de gerenciamento e de liderança, conhecimento organizacional abrangente e conhecimento especializado. Estes contribuem para a melhoria da eficácia organizacional.

Além disso, o aumento da complexidade e competitividade estabelece a necessidade de que as organizações sejam estruturadas e gerenciadas, tenham suas funções, responsabilidades e sistemas de autoridade e comunicação definidos e alinhados com a 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 DE SUA FORÇA DE TRABALHO.

AXELOS, 2019b.

É vital que os líderes da organização defendam valores que motivem as pessoas a trabalhar de maneira desejável. No entanto, a maneira pela qual uma organização realiza seu trabalho e cria valores e atitudes compartilhadas ao longo do tempo é que define a cultura da organização, conforme AXELOS, (2019b).

★ EXEMPLO

Como exemplo, a organização pode promover uma **cultura de confiança e transparência** na qual seja incentivado que seus membros levantem, escalem problemas e promovam ações corretivas, de modo proativo, antes que qualquer incidente tenha impacto sobre os clientes.

A inserção na cultura organizacional de procedimentos como esses fará com que as pessoas entendam as interfaces de seus papéis e de suas especializações com outras pessoas da organização para garantir os níveis adequados de coordenação e colaboração para criação de valor.

As pessoas (sejam clientes, funcionários de fornecedores, funcionários do provedor de serviço ou qualquer outra parte interessada na relação de serviço) são um elemento-chave nessa dimensão. Deve ser dada atenção não apenas às habilidades e competências de equipes ou membros individuais, mas também aos estilos de gerenciamento e liderança, e às habilidades de comunicação e colaboração.

É importante que cada pessoa na organização tenha uma compreensão clara de sua contribuição, das necessidades dos seus clientes e de outras partes interessadas para poder ajudar na criação de valor para a organização.



Fonte: Monkey Business Images/Shutterstock

Um método eficaz para quebrar os silos organizacionais, segundo AXELOS (2019b), é promover o foco no objetivo comum, que é a criação de valor para a organização.

A dimensão **organização e pessoas** cobre os aspectos relativos ao sistema de autoridade e estruturas organizacionais, porém, somente estas não são suficientes para atingir os objetivos. Faz-se necessário estabelecer uma **cultura organizacional** que seja capaz de suportar a criação, entrega e melhoria de um serviço. Quando se fala de cultura, deve-se buscar valor em relação às atitudes e os comportamentos compartilhados.

► ATENÇÃO

O **valor** proposto nesta dimensão pode ser obtido por meio da **atuação de líderes** em diversos níveis e **comunicação constante entre as partes interessadas**, para enfatizar os objetivos compartilhados e as metas em comum.

Ao observar essa dimensão, o SVS deve buscar incorporar esses aspectos à composição das várias atividades que trabalham em conjunto, para que a organização forneça valor aos consumidores.

INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA

A segunda dimensão do Gerenciamento de Serviço é **Informação e Tecnologia**. Nesta dimensão, são tratadas informações a respeito das tecnologias utilizadas pela organização para suportar o negócio, o gerenciamento de serviços de TI, bem como a relação entre eles.

As tecnologias que suportam o **Gerenciamento de Serviço** incluem as utilizadas para entregar serviços e possibilitar a cocriação de valor para os consumidores, e as utilizadas para **gerenciar os próprios serviços oferecidos**.



Fonte: everything possible/Shutterstock

QUANDO APLICADA AO SVS, ESTA DIMENSÃO INCLUI OS DADOS, AS INFORMAÇÕES E OS CONHECIMENTOS GERADOS E ARMAZENADOS NECESSÁRIOS PARA O GERENCIAMENTO DE SERVIÇO, BEM COMO AS TECNOLOGIAS ASSOCIADAS. INCLUI, AINDA, A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO USADOS PARA FORNECER SERVIÇOS.

AXELOS, 2019b.

O Gerenciamento de Serviço se beneficia cada vez mais do desenvolvimento de tecnologias como: Inteligência artificial, aprendizado de máquina, bases de conhecimento, sistemas de inventário, sistemas de comunicação, ferramentas analíticas, sistema de workflow e outras soluções que são usadas em todos os níveis, desde planejamento estratégico, passando pela construção do portfólio de serviços, até monitoramento de sistemas em produção e suporte ao usuário.

Já no contexto do **Gerenciamento dos Serviços propriamente dito**, essa dimensão inclui as informações criadas, gerenciadas e usadas no decorrer da prestação e consumo de serviços e as tecnologias que dão suporte e habilitam esse serviço, como aplicações, sistema de bancos de dados, sistemas de comunicação, aplicações mobile, serviços de computação em nuvem, entre outras.

De acordo com AXELOS (2019b), em relação ao **componente de informação**, esta dimensão sugere que as organizações devem considerar:

Quais informações são gerenciadas pelos serviços?

Quais informações e conhecimentos de suporte são necessários para fornecer e gerenciar os serviços?

Como os ativos de informação e conhecimento serão protegidos, gerenciados, arquivados e descartados?

Para muitos serviços, o gerenciamento de informações é o principal meio de fornecer valor ao cliente.

★ EXEMPLO

Por exemplo, um serviço de Gerenciamento de Crédito de um banco permite a criação de valor para seus clientes, fazendo com que a organização mantenha informações precisas sobre créditos, empréstimos e investimentos e permita que seus empregados disponibilizem serviços e benefícios aos clientes, sem a exposição de informações privadas a terceiros não autorizados.

A arquitetura da informação dos diversos serviços, segundo AXELOS (2019b), deve ser bem compreendida e continuamente otimizada, considerando critérios como a disponibilidade, confiabilidade, acessibilidade, tempestividade, precisão e relevância das informações fornecidas aos usuários e trocadas entre os serviços.

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 ter seus ativos de informação fortemente impactados pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que influencia as políticas e práticas de gerenciamento de informações.

A cultura de uma organização pode ter um impacto significativo nas tecnologias a serem adotadas.

● COMENTÁRIO

Algumas organizações terão mais interesse em estar na vanguarda dos avanços tecnológicos do que outras. Igualmente, a cultura de algumas organizações pode estar focada em uma maneira mais tradicional de trabalhar.

A natureza do negócio, restrições sobre o uso de algumas tecnologias, questões de segurança, entre outros aspectos, afetam significativamente a tecnologia a ser utilizada. As organizações devem utilizar o contexto proposto por esta dimensão para obter os subsídios para as escolhas das tecnologias que irão suportar o negócio, o gerenciamento de serviços de TI, bem como a relação entre estes.

PARCEIROS E FORNECEDORES

Toda organização e todo serviço dependem, até certo ponto, de serviços prestados por outras organizações.

A terceira dimensão do Gerenciamento de Serviço trata das diferentes formas de cooperação entre a organização e seus fornecedores e parceiros, as diferentes formas para gerenciar as dependências e técnicas específicas para isso e as tendências, como a integração de serviços e gerenciamento do fornecedor.

Existe uma pequena diferenciação entre a atividade do fornecedor e do parceiro e isto se traduz na relação entre provedor e cliente, e também entre o provedor de serviços e seus fornecedores.



Fonte: sasirin pamai/Shutterstock

FORNECEDOR

É a parte interessada responsável pelo fornecimento dos serviços usados por uma organização. Este não está diretamente ligado aos objetivos estratégicos do cliente ou do provedor de serviço. Está ligado à prestação contratual do serviço por meio da entrega de produtos dentro da especificação e recebimento dos valores estabelecidos em contrato.

PARCEIRO

É a parte interessada responsável pelo fornecimento dos serviços usados por um cliente ou por uma organização. Porém, além da entrega de produtos e serviços dentro da especificação, está envolvido no trabalho conjunto para o atingimento de metas e objetivos comuns e compartilhamento dos riscos com a organização.

Os tipos de relacionamentos entre as organizações e fornecedores definem o comprometimento, os níveis de integração e formalidade dos contratos estabelecidos. Os contratos podem ser formais com separação clara de responsabilidades e chegar ao patamar de parcerias flexíveis, em que as partes compartilham objetivos e riscos comuns e colaboram para alcançar os resultados desejados.

Alguns exemplos de relações entre organizações e fornecedores/parceiros, bem como o nível de cooperação e formalidade, são mostrados na Tabela 1.

Formas de cooperação	Saídas	Responsabilidade pelas saídas	Responsabilidade por alcançar os resultados	Nível de formalidade	Exemplos
Fornecimento de bens	Bens fornecidos	Fornecedor	Cliente	Contrato/faturas de fornecimento formal	Aquisição de computadores e telefones
Entrega de serviço	Serviços entregues	Provedor	Cliente	Acordos formais e casos flexíveis	Computação em nuvem

					(plataforma como serviço)
Parceria de serviço	Valor cocriado	Compartilhado entre provedor e cliente	Compartilhado entre provedor e cliente	Objetivos compartilhados, acordos genéricos, arranjos flexíveis	Participação de funcionários (compartilhada entre provedor e cliente)
Integração de serviços	Valor cocriado com vários parceiros por meio da integração	Compartilhado entre integrador e cliente	Compartilhado entre integrador e cliente	Objetivos compartilhados entre integrador e cliente	Participação de funcionários (compartilhada entre integrador e cliente)

Atenção! Para visualização completa da tabela utilize a rolagem horizontal

Tabela 1: Exemplos de formas de cooperação envolvendo a organização (cliente), fornecedores e parceiros. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b.

► ATENÇÃO

Observe que as formas de cooperação descritas na tabela acima não são fixas e refletem o nível de dependência entre o cliente e o fornecedor de forma gradativa. Uma organização que atua como fornecedora de serviço terá uma posição nessa escala que irá variar, dependendo de sua estratégia e objetivos de relação ao cliente.

Da mesma forma, quando uma organização atua como consumidora de serviço, o papel assumido irá depender de sua estratégia e objetivos de fornecimento e gerenciamento de fornecedor.

Quando se trata de usar parceiros e fornecedores, a estratégia adotada por uma organização deve se basear em seus objetivos, cultura e ambiente de negócios. Existem muitas variações entre essas abordagens.

A integração e o gerenciamento de serviço podem ser mantidos dentro da organização, mas também podem ser delegados a um parceiro confiável.

Como foi apresentada, a **dimensão Parceiros e Fornecedores** abrange os relacionamentos de uma organização com outras organizações e essas relações podem envolver a participação no desenho, desenvolvimento, implantação, entrega, suporte e/ou melhoria contínua dos serviços.

Cabe ainda ressaltar que essa dimensão também trata as modalidades de contratos e outros acordos entre a organização e seus parceiros ou fornecedores nos vários patamares em que a relação pode ocorrer.

FLUXOS DE VALOR E PROCESSOS

A quarta dimensão, **Fluxos de valor e Processos**, refere-se às atividades, aos fluxos de trabalho, aos controles e aos procedimentos necessários para atender aos objetivos acordados. Como as outras dimensões, também é aplicável tanto ao SVS em geral como a produtos e serviços específicos.



Fonte: Natee K Jindakum/Shutterstock

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. No módulo 3 apresentaremos maiores detalhes sobre este modelo.

O modelo de operações da cadeia de valor de serviço é genérico e, na prática, pode seguir diferentes padrões. Esses padrões utilizados durante o funcionamento da cadeia de valor são chamados, segundo AXELOS (2019b), de **fluxos de valor**.

FLUXOS DE VALOR

Um **fluxo de valor** pode ser descrito como:

UMA SÉRIE DE ETAPAS (ATIVIDADES) QUE UMA ORGANIZAÇÃO PRECISA SEGUIR PARA CRIAR E ENTREGAR PRODUTOS E SERVIÇOS A UM CONSUMIDOR DE SERVIÇO. UM FLUXO DE VALOR UTILIZA UMA COMBINAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR DA ORGANIZAÇÃO.

Identificar e compreender os vários fluxos de valor que uma organização possui é fundamental para melhorar o desempenho dos serviços.

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 possibilitar a execução de melhorias contínuas nos serviços.

Os fluxos de valor devem ser definidos pelas organizações para cada um de seus produtos e serviços.

PROCESSOS

A **segunda parte** da dimensão **Fluxos de valor e Processos** diz respeito aos **processos**.

Um processo é definido como:

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.

Geralmente, são detalhados nos procedimentos quem está envolvido no processo e as instruções de trabalho que explicam como são executados.

FATORES EXTERNOS

Além das quatro dimensões, a ITIL apresenta uma série de fatores externos que também podem influenciar todo sistema de gerenciamento de serviço. São eles:

Políticos

Econômicos

Sociais

Tecnológicos

Legais

Ambientais

Para analisar esses fatores externos, são usados frameworks, como o modelo PESTLE (ou PESTEL).

❓ VOCÊ SABIA

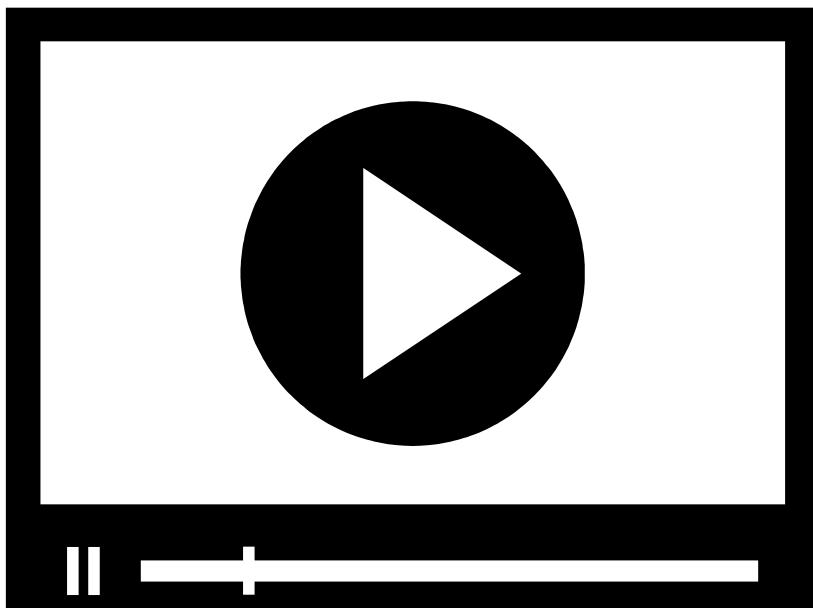
PESTLE é um acrônimo para "Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental" (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Jurídico e Ambiental), que representa os fatores que restringem ou influenciam a maneira como um provedor de serviço opera, conforme AXELOS (2019b).



Fonte: Hugethank/Shutterstock

De maneira coletiva, esses fatores influenciam o modo como as organizações configuram seus recursos e abordam as quatro dimensões do gerenciamento de serviço.

As quatro dimensões representam uma abordagem holística para o gerenciamento de serviço e as organizações devem garantir que haja um equilíbrio de foco entre cada dimensão. Além disso, o impacto de fatores externos nas quatro dimensões também deve ser considerado. Caso isso não seja feito adequadamente, produtos ou serviços podem ser produzidos abaixo do nível ideal e, consequentemente, comprometer a entrega de valor aos consumidores.



■ A seguir, assista ao vídeo e compreenda um pouco mais sobre Sistema de Valor de Serviços:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. QUAL DAS ALTERNATIVAS INDICA QUAIS SÃO AS QUATRO DIMENSÕES?

- A) Fluxos e processos de valor, informação e tecnologia, melhoria contínua, governança
- B) Informação e tecnologia, parceiros e fornecedores, utilidade e garantia, organização e pessoas
- C) Organizações e pessoas, informação e tecnologia, parceiros e fornecedores, fluxos e processos de valor
- D) Organizações e pessoas, fluxos e processos de valor, cadeia de valor, princípios orientadores

2. EM UMA ABORDAGEM MAIS ABRANGENTE, DIVERSOS ASPECTOS NO GERENCIAMENTO DE SERVIÇO TI DEVEM SER CONSIDERADOS PARA QUE POSSAM SER ALCANÇADOS OS OBJETIVOS DESEJADOS. QUAL DAS ALTERNATIVAS ABAIXO INCLUI OS CONTROLES E OS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA ATENDER AOS OBJETIVOS ACORDADOS?

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

GABARITO

1. Qual das alternativas indica quais são as Quatro Dimensões?

A alternativa "C" está correta.

As Quatro Dimensões representam perspectivas relevantes para todo o SVS e são as seguintes: Organizações e pessoas, informação e tecnologia, parceiros e fornecedores, fluxos e processos de valor.

2. Em uma abordagem mais abrangente, diversos aspectos no Gerenciamento de Serviço TI devem ser considerados para que possam ser alcançados os objetivos desejados. Qual das alternativas abaixo inclui os controles e os procedimentos necessários para atender aos objetivos acordados?

A alternativa "D" está correta.

A dimensão Fluxos de valor e Processos define as atividades, fluxos de trabalho, controles e procedimentos necessários para atingir os objetivos acordados com o consumidor para a entrega do serviço.

MÓDULO 3

◎ Identificar os componentes da Cadeia de Valor do Serviço

A CADEIA DE VALOR DE SERVIÇO

A Cadeia de Valor de Serviço, segundo Axelos (2019b), é o elemento central do Sistema de Valor do Serviço (SVS), conforme pode ser visto na Figura 5. É um modelo operacional que descreve as atividades necessárias para responder às demandas e facilitar a criação de valor por meio do gerenciamento e entrega de produtos e serviços.

As atividades da Cadeia de Valor representam os passos que uma organização realiza na criação de valor. Cada atividade contribui com a cadeia de valor transformando entradas específicas em saídas.

As seis atividades da Cadeia de Valor, segundo AXELOS (2019b), são:

Planejar

Melhorar

Engajar

Desenho e transição

Adquirir/construir

Entregar e suportar

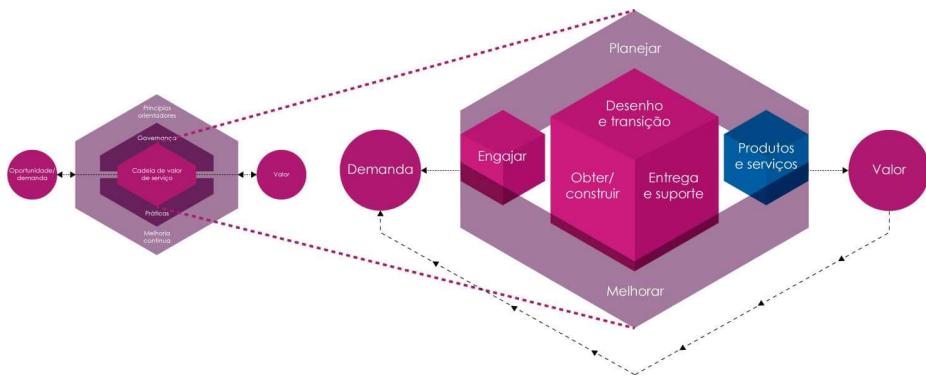


Figura 5 – A Cadeia de Valor do Serviço expandida a partir do núcleo do SVS. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b.

DEMANDA

Estabelece o início das atividades e a entrega de valor estabelece o fim das atividades.

ENGAJAR

Está localizada na lateral esquerda da parte central da figura e normalmente é vista como a primeira atividade a ser acionada dentro da Cadeia de Valor, o que nem sempre ocorre.

DESENHO E TRANSIÇÃO, ADQUIRIR E CONSTRUIR, ENTREGAR E SUPORTAR

Estão destacadas em forma de cubo no centro do diagrama porque podem interagir entre elas e com as outras atividades em qualquer momento. Isto garante a flexibilidade necessária para criação de valor.

MELHORAR E PLANEJAR

Envolvem todas as atividades. Este posicionamento indica que existe um círculo de melhoria contínua envolvendo todas as atividades da Cadeia de Valor.

Na Figura 6, há um cubo em destaque na cor azul, que representa as entregas da Cadeia de Valor que são os **produtos e serviços**.

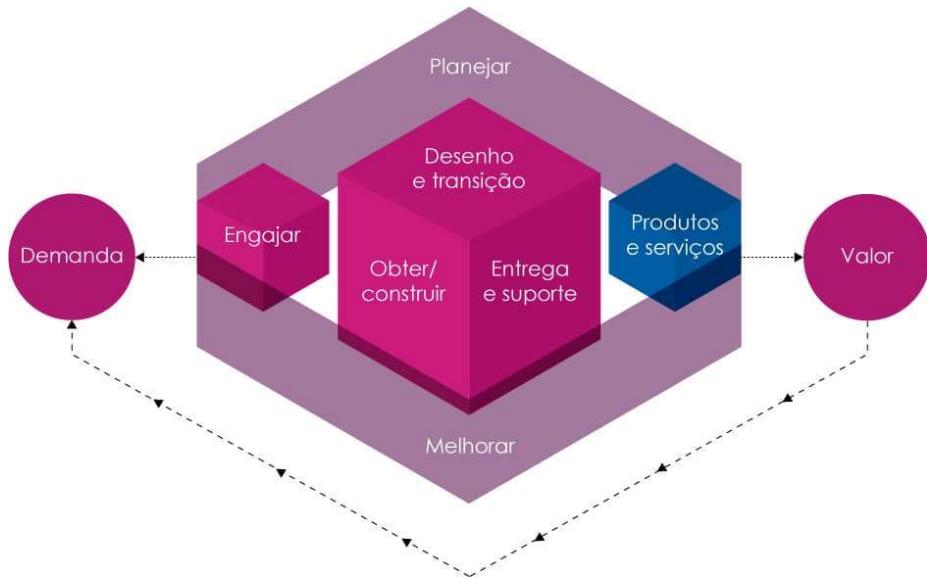


Figura 6 – A Cadeia de Valor do Serviço. Fonte: Adaptado de AXELOS, 2019b)

INTERAÇÕES DA CADEIA DE VALOR COM AS PRÁTICAS DA ITIL

As atividades representam as etapas necessárias para cocriação de valor. Cada atividade contribui para a Cadeia de Valor, **transformando entradas específicas em saídas**.

PARA CONVERTER ENTRADAS (DEMANDAS) EM SAÍDAS (PRODUTOS E SERVIÇOS), AS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR USAM DIFERENTES COMBINAÇÕES DE PRÁTICAS DA ITIL (CONJUNTOS DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS PROJETADOS PARA EXECUTAR CERTOS TIPOS DE TRABALHO PARA ATINGIR DETERMINADO OBJETIVO.

AXELOS, 2019b.

COMENTÁRIO

As diversas práticas da ITIL serão apresentadas no módulo 4, mas o importante é que haja o entendimento de que as atividades descritas na Cadeia de Valor se associam a práticas para possibilitar o atingimento do valor esperado e a

forma como elas se associam às práticas estabelecem um caminho, sendo esse caminho denominado **Fluxo de Valor**.

A partir do entendimento da demanda, o Fluxo de Valor a ser desenhado e percorrido entre as atividades varia conforme a necessidade imposta para criação do valor desejado.

DESCRÍÇÃO DAS ATIVIDADES DA CADEIA DE VALOR

Neste tópico, são descritas as atividades que compõem a Cadeia de Valor. Evidenciaremos seu propósito e as entradas e saídas de cada atividade.

PLANEJAR

O propósito da atividade **Planejar** é garantir uma compreensão compartilhada da visão, do estado atual e o direcionamento das melhorias em todas as quatro dimensões, assim como uma compreensão compartilhada dos produtos e serviços que organização gerencia para criar valor.

Confira, Segundo AXELOS (2019b), as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Políticas, requisitos e restrições fornecidos pelo corpo diretivo da organização.

Demandas consolidadas e oportunidades oferecidas por Engajar.

Informações de desempenho da Cadeia de Valor, iniciativas de melhoria e planos fornecidos por Melhorar.

Relatórios de status de Melhorar.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados do desenho e transição de Adquirir/construir.

Conhecimento e informações sobre componentes de serviços de terceiros de Engajar.

SAÍDAS

Planos estratégicos, táticos e operacionais.

Decisões de portfólio para Desenho e transição.

Arquiteturas e políticas para Desenho e transição.

Oportunidades de melhoria para Melhorar.

Portfólio de produtos e serviços para Engajar.

Requisitos de contrato e contrato para Engajar.

MELHORAR

Assim como a atividade **Planejar**, todas as iniciativas de melhoria dentro da Cadeia de Valor são realizadas por esta atividade.

Confira as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Informações de desempenho de produtos e serviços fornecidas pela atividade Entregar e suportar.

Feedback das partes interessadas fornecido pela atividade Engajar.

Informações de desempenho e oportunidades de melhoria fornecidas por todas as atividades da Cadeia de Valor.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados pelas atividades Desenho e transição e Obter/construir.

Conhecimento e informação sobre componentes de serviço de terceiros fornecidos pela atividade Engajar.

SAÍDAS

Iniciativas e planos de melhoria para todas as atividades da Cadeia de Valor.

Informações de desempenho da Cadeia de Valor para o plano e o corpo diretivo.

Relatórios de status de melhoria para todas as atividades da Cadeia de Valor.

Requisitos de acordo e contrato para Engajar.

Informações de desempenho do serviço para a atividade Desenho e transição.

ENGAJAR

O propósito dessa atividade **Engajar** é fornecer uma boa compreensão sobre as necessidades das partes interessadas, transparência e engajamento contínuo, bem como a boa relação com todas as partes interessadas, incluindo fornecedores e parceiros.

Confira as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Portfólio de produtos e serviços fornecido pela atividade Planejar.

Demandas de alto nível por serviços e produtos fornecidos por clientes internos e externos.

Requisitos detalhados para serviços e produtos fornecidos pelos clientes.

Requisições e feedback de clientes.

Incidentes, solicitações de serviço e feedback de usuários.

Informações sobre a conclusão das tarefas de suporte ao usuário de Entregar e suportar.

Oportunidades de mercado de clientes e usuários atuais e potenciais.

Oportunidades de cooperação e feedback fornecidos por parceiros e fornecedores.

Requisitos de acordo e contrato de todas as atividades da Cadeia de Valor.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados pelas atividades Desenho e transição e Obter/construir.

Informações de desempenho de produtos e serviços da atividade Entrega e suporte.

Iniciativas de melhorias e planos para atividade Melhorar.

SAÍDAS

Demandas consolidadas e oportunidades para atividade Planejar.

Requisitos de produtos e serviços para atividade Desenho e transição.

Tarefas de comunicação e suporte ao usuário para atividade Entrega e suporte.

Oportunidades de melhoria e feedback das partes interessadas para atividade Melhorar.

Requisições de mudança ou solicitações de início para atividade Obter/construir.

Contratos e acordos com fornecedores externos, internos e parceiros para atividade Obter/construir e Desenho e transição.

Relatórios de desempenho de serviço para clientes.

DESENHO E TRANSIÇÃO

O propósito da atividade **Desenho e transição** 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.

Confira as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Decisões de portfólio fornecidas pela atividade Planejar.

Arquiteturas e políticas fornecidas pela atividade Planejar.

Requisitos de produtos e serviços fornecidos pela atividade Engajar.

Iniciativas e planos de melhoria fornecidos pela atividade Melhorar.

Relatórios de status de melhoria da atividade Melhorar.

Informações de desempenho do serviço fornecidas pela atividade Entrega e suporte e atividade Melhorar.

Componentes de serviço da atividade Obter/construir.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados da atividade Obter/construir.

SAÍDAS

Requisitos e especificações para atividade Obter/construir.

Requisitos de acordo e contrato para atividade Engajar.

Produtos e serviços novos e alterados para atividade Entrega e suporte.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados para todas as atividades da Cadeia de Valor.

Informações de desempenho e oportunidades de melhoria para atividade Melhorar.

OBTER/CONSTRUIR

O propósito da atividade **Obter/construir** é garantir que os componentes de serviço estejam disponíveis quando e onde forem necessários e atendam às especificações acordadas.

Confira as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Arquiteturas e políticas fornecidas pela atividade Planejar.

Contratos e acordos com fornecedores e parceiros externos e internos fornecidos pela atividade Engajar.

Bens e serviços fornecidos por fornecedores e parceiros externos e internos.

Requisitos e especificações fornecidos pela atividade Desenho e transição.

Iniciativas de melhoria e planos fornecidos pela atividade Melhorar.

Relatórios de status de melhoria da atividade Melhorar.

Requisições de mudança provenientes da atividade Engajar.

Solicitações de mudança provenientes da atividade Entregar e suportar.

Conhecimento e informação sobre produtos e serviços novos e alterados pela atividade Desenho e transição.

Conhecimento e informações sobre componentes de serviços de terceiros provenientes da atividade Engajar.

SAÍDAS

Componentes de serviço para atividade Entregar e suportar.

Componentes de serviço para atividade Desenho e transição.

Conhecimento e informação sobre componentes de serviços novos e alterados para todas as atividades da Cadeia de Valor.

Requisitos de acordo e contrato para atividade Engajar.

Informações de desempenho e oportunidades de melhoria para atividade Melhorar.

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.

Confira as principais **entradas e saídas** para essa atividade:

ENTRADAS

Produtos e serviços novos e alterados fornecidos pela atividade de Desenho e transição.

Contratos e acordos com fornecedores e parceiros externos e internos fornecidos pela atividade Engajar.

Componentes de serviço fornecidos pela atividade Obter/construir.

Iniciativas de melhoria e planos fornecidos pela atividade Melhorar.

Relatórios de status de melhoria da atividade Melhorar.

Tarefas de suporte ao usuário fornecidas pela atividade Engajar.

Conhecimento e informação sobre componentes de serviços novos e alterados pelas atividades Desenho e transição e Obter/construir.

Conhecimento e informação sobre componentes de serviços de terceiros da atividade Engajar.

SAÍDAS

Serviços entregues a clientes e usuários.

Informações sobre a conclusão de tarefas de suporte ao usuário para atividade Engajar.

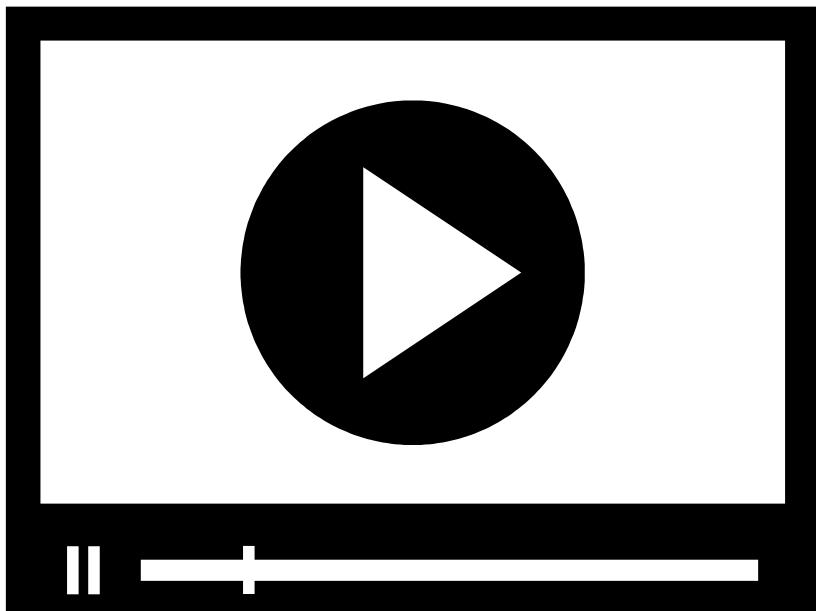
Informações de desempenho de produtos e serviços para atividade Engajar e Melhorar.

Oportunidades de melhoria para atividade Melhorar.

Requisitos de acordo e contrato para atividade Engajar.

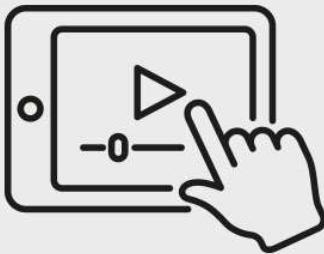
Requisições de mudança para atividade Obter/construir.

Informações de desempenho de serviço para Desenho e transição.



Assista ao vídeo abaixo e conheça mais sobre a Cadeia de Valor:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. QUAL DAS AFIRMATIVAS ABAIXO É UMA ATIVIDADE DA CADEIA DE VALOR DO SERVIÇO?

- A) Construir
- B) Incorporar
- C) Conseguir
- D) Planejar

2. QUAL DAS ALTERNATIVAS É UMA ENTRADA PARA A ATIVIDADE MELHORAR?

- A) Informações de desempenho de produtos e serviços fornecidas pela atividade Entregar e suportar.
- B) Feedback das partes interessadas fornecido pela atividade Desenhar.

C) Conhecimento e informação sobre componentes de serviço de terceiros fornecidos pela atividade Obter e construir.

D) Portfólio de produtos e serviços fornecido pela atividade Planejar.

GABARITO

1. Qual das afirmativas abaixo é uma atividade da Cadeia de Valor do Serviço?

A alternativa "D" está correta.

Planejar é uma atividade da Cadeia de Valor e tem por finalidade garantir uma compreensão compartilhada da visão, do estado atual e o direcionamento das melhorias em todas as quatro dimensões, assim como uma compreensão compartilhada dos produtos e serviços que a organização gerencia para criar valor.

2. Qual das alternativas é uma entrada para a atividade Melhorar?

A alternativa "A" está correta.

A entrada correta são informações de desempenho de produtos e serviços fornecidas pela atividade Entregar e suportar.

MÓDULO 4

◎ Identificar as práticas da ITIL

PRÁTICAS DE ITIL 4

As **práticas** são um conjunto de recursos organizacionais desenhados para executar o trabalho ou realizar um objetivo.

Os recursos podem incluir: **Pessoas, parceiros, ativos de informação, fornecedores, tecnologia, processos, procedimentos, documentos**.

Elas são uma evolução dos processos da ITIL v3 e são muito mais abrangentes que os processos. Uma prática contém entre seus recursos um processo.

Uma prática pode dar suporte a várias atividades da Cadeia de Valor.

► ATENÇÃO

Isto significa que uma prática pode contribuir, por exemplo, com a atividade **Engajar** em determinado momento e em outro contribuir com a atividade **Desenho e transição**.

A ITIL 4, segundo AXELOS (2019b), estabelece 34 práticas que podem ser categorizadas em três tipos:

PRÁTICAS GENÉRICAS DE GERENCIAMENTO

As **Práticas Genéricas de Gerenciamento** são aquelas que foram absorvidas e adaptadas pelo Gerenciamento de Serviços de TI a partir de outros domínios de negócio.

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Já as **Práticas de Gerenciamento de Serviços** dizem respeito ao conjunto de recursos que as organizações de serviço de TI criam para si próprias ou adotam a partir dos frameworks de gerenciamento de serviços disponíveis no mercado como a própria ITIL.

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO TÉCNICO

Por fim, as **Práticas de Gerenciamento Técnico** dizem respeito às funções técnicas que foram elevadas a um nível de serviço para o nível de práticas.

Como podemos observar, existe um grande número de práticas e, para que se possa ter um conhecimento inicial, vamos abordá-las de forma bem resumida. Basicamente, apresentaremos o propósito das práticas por categoria. Para que sejam obtidos maiores conhecimentos, recomenda-se a leitura da bibliografia sugerida.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS GENÉRICAS DE GERENCIAMENTO

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Arquitetura** é fornecer uma compreensão de todos os diferentes elementos que compõem uma organização e como esses se inter-relacionam. Tais elementos abrangem todos os domínios da arquitetura: Negócios, serviços, informações, tecnologia e ambiente. O Gerenciamento de Arquitetura fornece os princípios, padrões e ferramentas que permitem que uma organização gerencie mudanças complexas de maneira estruturada e ágil para executar sua estratégia.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Segurança da Informação** é proteger as informações necessárias à organização. Isso inclui compreender e gerenciar riscos relacionados com a confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações, bem como outros aspectos da Segurança da Informação, como autenticação e não repúdio. A segurança exigida é estabelecida por meio de políticas, processos, comportamentos, gerenciamento de riscos e controles, que devem manter um equilíbrio entre: **Prevenção, Detecção e Correção**.

O propósito da **Prática de Melhoria Contínua** é alinhar as práticas e serviços das organizações com as necessidades de negócio por meio da identificação e melhoria contínua de serviços, componentes de serviços, práticas ou qualquer elemento envolvido no gerenciamento eficiente e eficaz de produtos e serviços em alinhamento com a estratégia geral da organização cotidianamente.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Conhecimento** é manter e melhorar o uso eficaz, eficiente e conveniente da informação e do conhecimento em toda a organização. Esta prática fornece uma abordagem estruturada para definir, construir, reutilizar e compartilhar informações, habilidades, práticas, soluções e problemas em um contexto particular.

O propósito da **Prática de Medição e Relatórios** é apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua, diminuindo os níveis de incerteza. Isto é obtido por meio da coleta de dados relevantes sobre vários objetos gerenciados e da avaliação válida desses dados em um contexto apropriado. Os objetos gerenciados incluem, mas não se limitam, a produtos e serviços, práticas e atividades da cadeia de valor, equipes e indivíduos, fornecedores e parceiros e a organização como um todo (AXELOS, 2019b).

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Mudanças Organizacionais** é assegurar que as mudanças em uma organização sejam implementadas de forma suave e bem-sucedida e que os benefícios duradouros sejam alcançados ao gerenciar os aspectos humanos das mudanças. A prática visa a assegurar que todos os afetados pela mudança a aceitem e apoiem. Isso é obtido removendo ou reduzindo a resistência à mudança através de treinamento, conscientização e outros meios para garantir uma transição bem-sucedida para o estado desejado.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Portfólio** é garantir que a organização tenha a combinação certa de programas, projetos, produtos e serviços, para executar a estratégia da organização dentro de suas restrições financeiras e de recursos.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Projetos** é garantir que todos os projetos da organização sejam entregues com sucesso. Isto é conseguido através do planejamento, delegação, monitoramento e manutenção do controle de todos os aspectos de um projeto, e mantendo a motivação dos envolvidos.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Relacionamento** é estabelecer e manter 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.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Risco** é garantir que a organização compreenda e lide efetivamente com os riscos. Gerenciar riscos é essencial para garantir a sustentabilidade contínua de uma organização e criar valor para seus clientes. O Gerenciamento de Risco é uma parte integrante de todas as atividades organizacionais e, portanto, central para o SVS da organização.

O propósito da **Prática de Gerenciamento Financeiro de Serviço** é apoiar as estratégias e os planos da organização para o gerenciamento de serviço, garantindo que os recursos financeiros e os investimentos da organização sejam usados de forma eficaz.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Estratégia** é formular os objetivos da organização e adotar os cursos de ação e a alocação de recursos necessários para realizar essas metas. A estratégia estabelece a direção da organização, concentra esforços, define ou esclarece as prioridades da organização e fornece consistência ou orientação em resposta ao ambiente.

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. Isto pode incluir a criação de relacionamentos mais próximos e mais colaborativos com os principais fornecedores, de modo que sejam identificados e percebidos novos valores e reduzidos os riscos de falhas no fornecimento.

O propósito da **Prática do Gerenciamento de Pessoas e de Talentos** é garantir que a organização tenha as pessoas certas com as habilidades e conhecimentos apropriados e com as funções corretas para apoiar os objetivos de negócio. A prática abrange um amplo conjunto de atividades focadas no desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo planejamento, recrutamento, integração, aprendizado e desenvolvimento, medição de desempenho e planejamento de sucessão.

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇO

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Disponibilidade** é garantir que os serviços entreguem níveis acordados de disponibilidade para atender às necessidades de clientes e usuários.

O propósito da **Prática de Análise de Negócio** é analisar um negócio ou algum elemento de um negócio, definir suas necessidades associadas e recomendar soluções para atender a essas necessidades e/ou resolver um problema de negócio. A análise de negócio permite que uma organização comunique suas necessidades de maneira significativa, expresse a justificativa para a mudança e desenhe e descreva soluções que possam permitir a criação de valor em alinhamento com os objetivos da organização.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho** é garantir que os serviços atinjam o desempenho acordado e esperado, satisfazendo a demanda atual e futura de maneira econômica. Esta prática lida com o desempenho do serviço e o desempenho de recursos de suporte, como infraestrutura, aplicativos e serviços de terceiros. Em muitas organizações, a prática de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho também cobre a capacidade e o desempenho do pessoal.

O propósito da **Prática de Controle de Alterações** 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 do controle de mudanças 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, segundo AXELOS (2019b).

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Incidente** é minimizar o impacto negativo dos incidentes restaurando a operação normal do serviço o mais rápido possível. A Prática de Gerenciamento de Incidente impacta fortemente 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.

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.

O propósito da **Prática de Monitoramento e Gerenciamento de Evento** é observar sistematicamente os componentes de serviços, 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 as respostas adequadas a estes eventos, inclusive respondendo às condições que poderiam levar a possíveis falhas ou incidentes.

O propósito da **Prática de 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.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Liberação** é disponibilizar serviços e recursos novos e alterados para uso.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Catálogo de Serviço** é fornecer uma única fonte de informações consistente sobre todos os serviços e ofertas de serviços, e garantir que estejam disponíveis para o público de interesse.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Configuração de Serviço** é garantir que informações precisas e confiáveis sobre a configuração de serviço e dos Itens de Configuração do Serviço (ICs) que as suportam estejam disponíveis quando e onde forem necessários. Isto inclui informações sobre como os ICs são configurados e os relacionamentos entre eles.

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Continuidade de Serviço** é garantir que a disponibilidade e o desempenho de um serviço sejam mantidos em um nível satisfatório no caso de um desastre. A prática fornece uma estrutura resiliente com a capacidade de produzir uma resposta eficaz que proteja os interesses das principais partes interessadas e a reputação da organização.

O propósito da **Prática de Desenho de Serviço** é desenhar produtos e serviços que sejam adequados à finalidade, ao uso e que possam ser fornecidos pela organização. Isso inclui planejar e organizar pessoas, parceiros e fornecedores, informações, comunicação, tecnologia e práticas para produtos e serviços novos ou modificados e a interação entre a organização e seus clientes.

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 entre o provedor de serviço com todos os seus usuários, funcionando como ponto de contato único para a organização.

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.

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.

O propósito da **Prática da Validação e Teste de Serviço** é garantir que produtos e serviços novos ou alterados atendam aos requisitos definidos. A definição de valor de serviço é baseada na validação feita por clientes, nos objetivos de negócio e nos requisitos regulatórios, e é documentada como parte da atividade de Desenho e transição da Cadeia de Valor. Estas entradas são usadas para estabelecer indicadores mensuráveis de qualidade e desempenho que suportam a definição de critérios de garantia e requisitos de teste, segundo AXELOS (2019b).

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO TÉCNICO

Observe os propósitos das práticas abaixo:

PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO

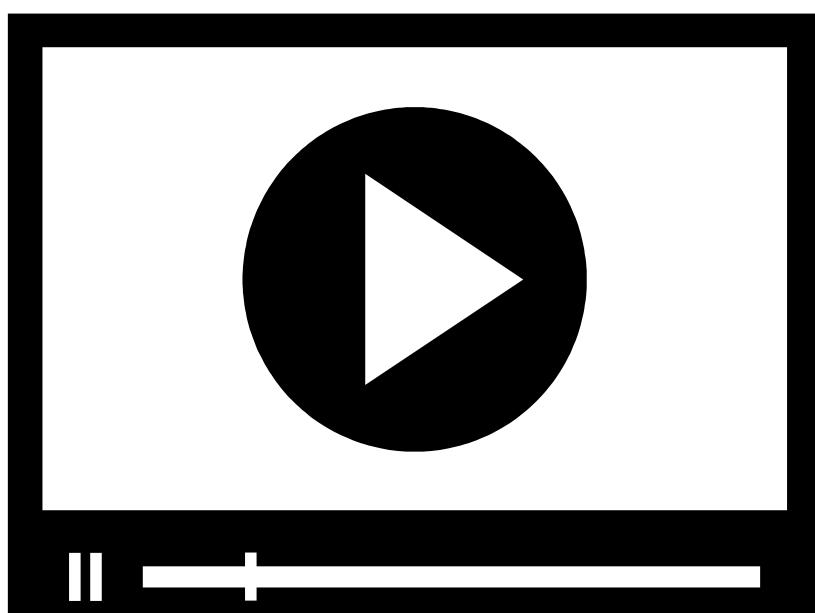
O propósito da **Prática de Gerenciamento de Implantação** é levar hardware, software, documentação, processos ou qualquer outro componente novo ou alterado para ambientes de produção. Também pode envolver a implantação de componentes nos ambientes de teste.

PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE INFRAESTRUTURA E PLATAFORMA

O propósito da **Prática de Gerenciamento de Infraestrutura e Plataforma** é supervisionar a infraestrutura e as plataformas usadas por uma organização. Quando realizada adequadamente, esta prática permite o monitoramento de soluções tecnológicas disponíveis para a organização, incluindo a tecnologia de provedores de serviço externos.

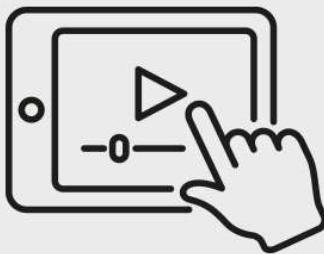
PRÁTICA DE DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE SOFTWARE

O propósito da **Prática de Desenvolvimento e Gerenciamento de Software** é garantir que os aplicativos atendam às necessidades das partes interessadas internas e externas em termos de funcionalidade, confiabilidade, capacidade de manutenção, conformidade e capacidade de auditoria, segundo AXELOS (2019b).



Assista ao vídeo a seguir e compreenda um pouco mais sobre Práticas ITIL:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. O QUE SÃO AS PRÁTICAS DA ITIL 4?

- A) São um conjunto de recursos organizacionais desenhados para executar o trabalho ou realizar um objetivo.
- B) Uma variedade de recursos, incluindo pessoas, informações e tecnologia, fluxos e processos de valor, fornecedores e parceiros.
- C) São atividades realizadas para atender às necessidades de um consumidor.
- D) É uma cooperação entre um provedor de serviço e um consumidor de serviço.

2. QUAL DAS ALTERNATIVAS É UMA CATEGORIA DAS PRÁTICAS DA ITIL?

- A) Práticas de Gerenciamento de Mudanças
- B) Práticas de Melhoria Contínua
- C) Práticas de Gerenciamento de Serviços
- D) Práticas de Transição de Serviço

GABARITO

1. O que são as práticas da ITIL 4?

A alternativa "A" está correta.

As práticas são um conjunto de recursos organizacionais desenhados para executar o trabalho ou realizar um objetivo. Os recursos podem incluir: Pessoas, parceiros, ativos de informação, fornecedores, tecnologia, processos, procedimentos, documentos.

2. Qual das alternativas é uma categoria das Práticas da ITIL?

A alternativa "C" está correta.

Melhoria contínua não é uma categoria, e sim uma prática que visa a alinhar as práticas e serviços das organizações com as necessidades de negócio por meio da identificação e melhoria contínua de serviços e componentes de serviços envolvidos no gerenciamento de produtos e serviços.

CONCLUSÃO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificamos que serviços são a principal maneira pela qual as organizações criam valor para si e para seus clientes e que grande parte desses serviços depende da TI, o que significa que há um enorme benefício para as organizações que gerenciam os serviços de TI.

Como vimos, o uso de tecnologias como computação em nuvem, Big Data, aprendizado de máquina e blockchain e a incorporação de métodos ágeis como DevOps, Agile e Lean abriram novas oportunidades para que as organizações obtenham benefícios.

Para estar permanentemente alinhado aos objetivos das organizações, a ITIL 4 incorporou uma abordagem orientada à cocriação de valor chamada de Sistema de Valor de Serviço (SVS).

No SVS, a governança age como um cérebro que estabelece a direção e o controle. A Cadeia de Valor é o modelo operacional que descreve as atividades necessárias para responder às demandas e facilitar a cocriação de valor por meio do gerenciamento e entrega de produtos e serviços. Os princípios orientadores são valores atemporais que devem ser incorporados por todos os componentes do SVS em suas ações. As práticas, que são estruturas que envolvem processos, estruturas organizacionais, pessoas e outros aspectos que dão suporte às atividades desenvolvidas no SVS, e a melhoria contínua alinha permanentemente as atividades, práticas e serviços às necessidades de negócios.

Por fim, a ITIL 4 fornece a orientação que as organizações precisam para enfrentar novos desafios de gerenciamento de serviço e utilizar o potencial pelas novas tecnologias. Ela estabelece um sistema flexível, coordenado e integrado para governança e gerenciamento efetivos de serviços habilitados pela TI.

Para ouvir um podcast sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



REFERÊNCIAS

AXELOS. **ITIL® Foundation**. Glossário – Termos e definições. 2019a. *In: AXELOS*. Publicado em meio eletrônico em: out. 2019.

AXELOS. **ITIL® Foundation**. ITIL 4 (English Edition). 2019b. *In: AXELOS*. Consultado em meio eletrônico em: 27 out. 2020.

LIRA, M. R. **Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL® v4**: Volume 2, Principais Conceitos (Gerenciamento de serviços de TI moderno). 1. ed. Ed. do Autor, 2011. E-book.

LIRA, M. R. **Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL® v4**: Volume 3, Princípios Orientadores. 1. ed. Ed. do Autor, 2020. E-book.

LIRA, M. R. **Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL® v4**: Volume 4, As Quatro Dimensões do Gerenciamento de Serviços de TI. 1. ed. Ed. do Autor, 2020. E-book.

LIRA, M. R. **Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL® v4**: Volume 5, Sistema de Valor do Serviço – SVS. 1. ed. Ed. do Autor, 2020. E-book.

LIRA, M. R. **Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL® v4**: Volume 6, Cadeia de Valor do Serviço – SVS. 1. ed. Ed. do Autor, 2020. E-book.

EXPLORE+

Para saber mais sobre os assuntos tratados neste tema, pesquise na internet:

Glossário ITIL 4, da AXELOS. **ITIL® Foundation**.

CONTEUDISTA

Edgard Honorato Cardoso Bernardo

 CURRÍCULO LATTES