


APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DO ITIL 4 EM EMPRESAS DE TI: ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO DAS PRÁTICAS ADOTADAS

APPLICATION OF ITIL 4 PRACTICES IN IT COMPANIES: EXPLORATORY
CASE STUDY OF ADOPTED PRACTICES

APLICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE ITIL 4 EN EMPRESAS DE TI: ESTUDIO
DE CASO EXPLORATORIO DE LAS PRÁCTICAS ADOPTADAS

Rennata Arruda Santos

 <https://orcid.org/0009-0009-4576-5254>

UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso

e-mail: rennata.santos.arruda@gmail.com

Janecler Foppa

 <https://orcid.org/0000-0002-8906-4195>

UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso

e-mail: janecler.foppa@unemat.br

Submissão em: 12/08/2025

Aceito em: 25/08/2025

RESUMO

O crescimento da demanda por serviços de TI tem impulsionado empresas a adotarem *frameworks* de gestão como o ITIL 4. Este estudo analisou a aplicação do ITIL 4 no processo de captação e entrega de demandas em uma empresa de serviços de TI, identificando desafios e propondo melhorias. Foram mapeadas as etapas do fluxo, as práticas já implementadas e sugeridas ações de otimização. A pesquisa adota uma abordagem de estudo de caso exploratório, utilizando entrevistas e análise documental para compreender a aplicação prática do *framework*. Os resultados indicam que, mesmo em fase inicial, a implementação contribuiu para a organização dos processos e melhoria da gestão de serviços.

Palavras-chave: ITIL 4, Gestão de Serviços de TI, Estudo de Caso, Melhoria Contínua

ABSTRACT

The growing demand for IT services has led companies to adopt management frameworks such as ITIL 4. This study analyzed the application of ITIL 4 in the demand intake and delivery process of an IT services company, identifying challenges and proposing improvements. The workflow stages, implemented practices, and optimization actions were mapped. The research adopts an exploratory case study approach, using interviews and document analysis to understand the practical application of the framework. Results indicate that, even in its early stages, implementation contributed to process organization and service management improvement.

Keywords: ITIL 4, IT Service Management, Case Study, Continuous Improvement

RESUMEN

El crecimiento de la demanda de servicios de TI ha impulsado a las empresas a adoptar marcos de gestión como ITIL 4. Este estudio analizó la aplicación de ITIL 4 en el proceso de captación y entrega de demandas en una empresa de servicios de TI,

identificando desafíos y proponiendo mejoras. Se mapearon las etapas del flujo, las prácticas implementadas y las acciones de optimización sugeridas. La investigación adopta un enfoque de estudio de caso exploratorio, utilizando entrevistas y análisis documental para comprender la aplicación práctica del marco. Los resultados indican que, incluso en su fase inicial, la implementación contribuyó a la organización de procesos y a la mejora de la gestión de servicios.

Palabras clave: ITIL 4, Gestión de Servicios de TI, Estudio de Caso, Mejora Continua

1 INTRODUÇÃO

A Administração da Tecnologia da Informação (TI) envolve atividades voltadas para o uso eficiente, seguro e criativo dos recursos tecnológicos nas empresas. Com o aumento da dependência da tecnologia em diversos setores, sua gestão eficaz tornou-se essencial para manter a competitividade no mercado.

Neste contexto, o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), um dos *frameworks* mais reconhecidos na gestão de serviços de TI, em sua última versão, o ITIL 4, focou nas demandas exigidas na era da transformação digital, adotando uma abordagem flexível, ágil e integrada a outras metodologias de gestão e desenvolvimento. Apesar de sua ampla aceitação, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades na implementação, levantando a seguinte questão: Como as práticas do ITIL 4 são orientadas nos processos de captura e entrega de demandas e quais são as lacunas restantes que comprometem a eficiência geral e a qualidade dos serviços de TI fornecidos?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo estudar a implementação do ITIL 4 nos processos de gestão de demandas de uma empresa de serviços de TI, focando nos desafios existentes e oportunidades não exploradas em relação à sua aplicação prática.

Para alcançar este objetivo, propõe-se três objetivos específicos:

1. Mapear as etapas existentes no gerenciamento de demandas, identificando os principais desafios enfrentados nesse processo.
2. Identificar as práticas do ITIL 4 já aplicadas no processo foco da pesquisa.
3. Propor melhorias ou novas etapas baseadas nas práticas do ITIL 4 para otimizar o fluxo de captação e entrega de demandas.

Este estudo é relevante pois a análise das práticas do ITIL 4, focada no ambiente prático das operações de TI, possibilita identificar falhas e propor melhorias que otimizem a qualidade dos serviços e o desempenho das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Serviços de TI (GSTI)

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007, p. 29), a GSTI visa alocar adequadamente os recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes e usuários, evitando-se a ocorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços de Tecnologia da Informação.

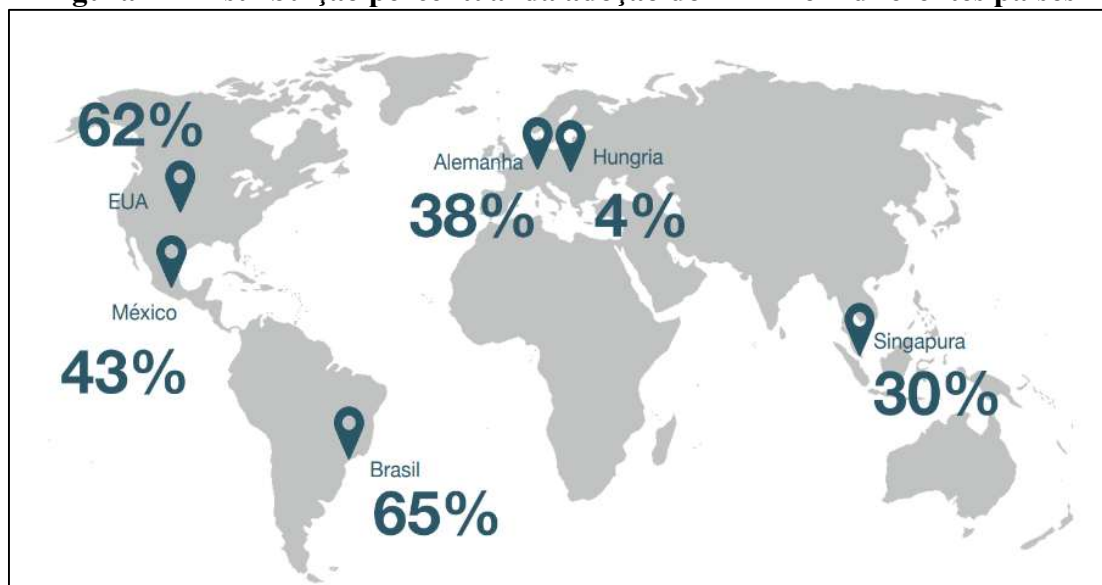
A gestão eficaz dos processos empresariais depende de conhecimentos da organização e avaliação de fatores tanto internos quanto externos. A ausência de um

planejamento adequado pode causar prejuízos, desta forma, *frameworks* como COBIT 2019 e ITIL4 ajudam a reduzir os riscos da má elaboração do plano de gestão. Esta pesquisa focou no ITIL4, referência em boas práticas para a gestão de serviços de TI.

2.2 Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação (ITIL4)

Segundo uma pesquisa realizada pelo Grupo OTRS (2023), entre março e abril de 2023, com 600 executivos de seis países, mostrou que o ITIL4 continua sendo um dos *frameworks* mais adotados na gestão de TI. Conforme observado na Figura 1, a adesão foi significativa no Brasil (65%), Estados Unidos (62%) e México (43%), evidenciando sua popularidade e eficácia.

Figura 1 – Distribuição percentual da adoção do ITIL4 em diferentes países



Fonte: OTRS GROUP, 2023.

Segundo Barrow (2023), a ampla adoção do ITIL4 se deve à sua orientação baseada em princípios claros e aplicáveis, o que facilita sua compreensão e implementação por profissionais e clientes. No entanto, Kanapathy e Khan (2012) identificaram, em pesquisa com empresas da Malásia, desafios que dificultam a adoção do ITIL4 e afetam a maturidade dos processos nas organizações. Entre os desafios identificados, destacam-se:

- Ausência de uma diretriz padronizada com processos definidos;
- Escassez de pessoal técnico especializado no *framework*;
- Limitação de recursos financeiros;
- Falta de conscientização e capacitação sobre o ITIL4.

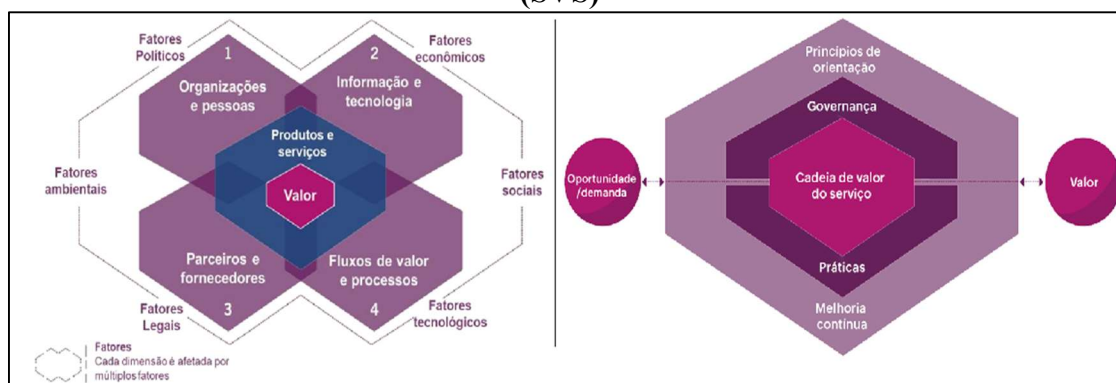
Mesmo sendo amplamente utilizado, a implementação deste modelo de gestão de TI ainda demanda esforços para superar os desafios. Compreender os princípios do ITIL4 torna-se essencial para compreender essas dificuldades na prática.

2.3 Principais conceitos e estrutura do ITIL4

Segundo a Fundação Axelos (2019, p. 7), o ITIL4 orienta a GSTI com foco na entrega de serviços de alta qualidade, fundamentando-se em três conceitos centrais: entendimento de valor, compreensão das partes interessadas e cocriação de valor entre todos os envolvidos. A partir desses princípios, foram estabelecidas as quatro dimensões do gerenciamento de serviços, ilustrada na parte esquerda da Figura 2, que fornecem uma visão abrangente e integrada da gestão, compreendendo fatores internos, externos e entidades que podem influenciar o serviço.

As dimensões se integram com o Sistema de Valor de Serviço (SVS), representado na parte direita da Figura 2, sendo o elemento central do ITIL4. Ele visa garantir que ocorra a cocriação contínua de valor com as partes interessadas por meio do uso e gerenciamento eficaz de produtos e serviços. O SVS organiza o fluxo de valor desde a entrada (como demandas ou oportunidades) até a entrega final, por meio de diversos elementos estruturados que sustentam a gestão de serviços.

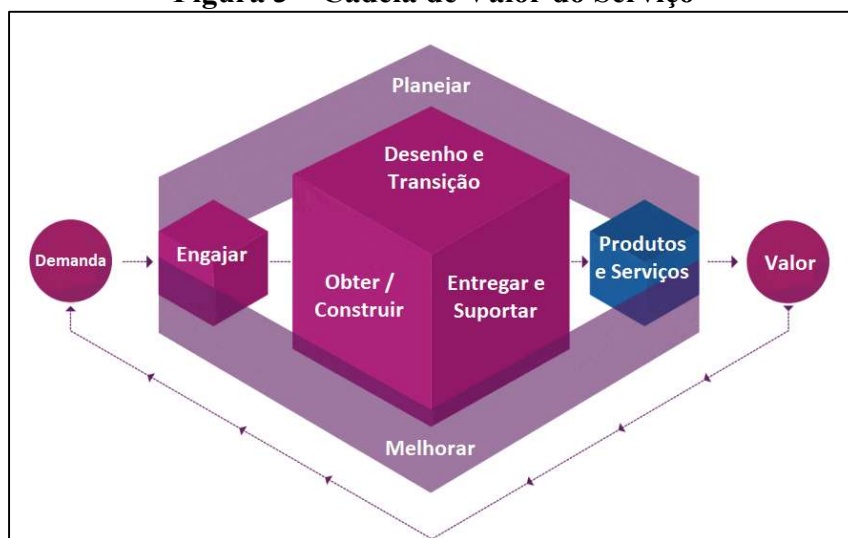
Figura 2 – Quatro Dimensões da Gestão de Serviço e Sistema de Valor de Serviço (SVS)



Fonte: Axelos Foundation (2019, p. 25 e p.37).

No centro do SVS está a Cadeia de Valor do Serviço (Figura 3), que fornece um modelo para desenvolver, entregar e aprimorar continuamente os serviços de TI. Com atividades como planejamento, engajamento e suporte, ela ajuda as organizações a se adaptarem às mudanças tecnológicas e às demandas dos clientes, mantendo uma governança eficaz.

Figura 3 – Cadeia de Valor do Serviço



Fonte: Axelos Foundation (2019, p. 58).

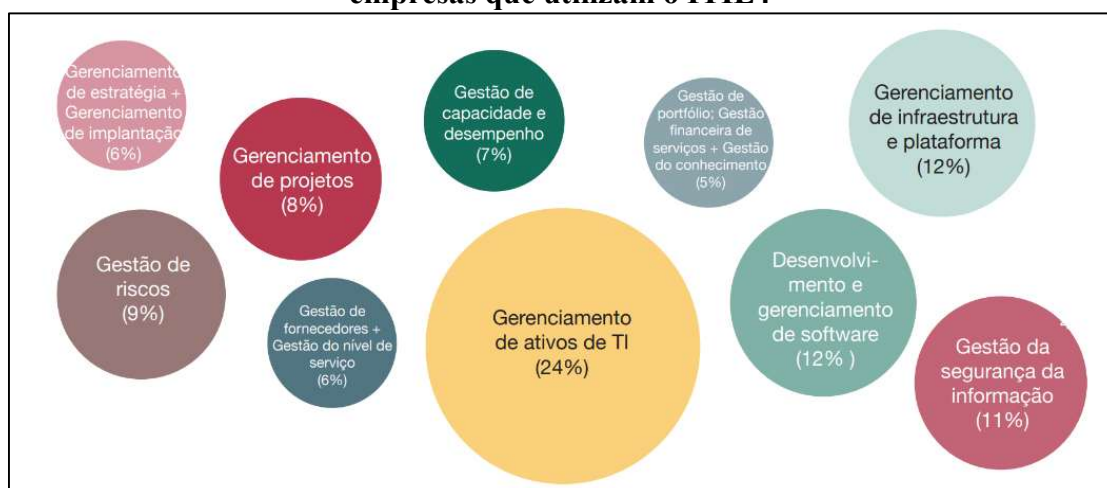
Como observado na Figura 3, aliado à cadeia de valor de serviço e a estrutura do SVS, existem as práticas do ITIL4, elas foram criadas para substituir os “processos” existentes na versão anterior do *framework*, e ajudam a garantir a entrega dos serviços de maneira eficiente, eficaz e flexível – foco principal desta biblioteca.

2.4 Práticas do ITIL4

Uma prática ITIL4 é definida pela Fundação Axelos (2019, p. 74) como um “conjunto de recursos organizacionais projetados para executar um trabalho ou alcançar um objetivo”. O sistema de valor do ITIL4 utiliza 34 práticas, organizadas em três categorias: práticas gerais, técnicas e de serviços.

Com base na pesquisa realizada pelo Grupo OTRS (2023), das 34 práticas do ITIL4, as dez mais utilizadas pelas empresas que implementaram o modelo incluem a gestão de ativos de TI (24%), desenvolvimento e gestão de software (12%) e gestão da segurança da informação (11%). Esses dados indicam, portanto, que no meio corporativo predomina-se o investimento em gestão de recursos técnicos e processos de TI. A Figura 4 reforça visualmente essa tendência, apresentando de forma clara as práticas mais recorrentes entre as organizações e a respectiva representatividade percentual de cada uma delas.

Figura 4 – Percentual das principais práticas de gestão de TI adotadas por empresas que utilizam o ITIL4



Fonte: OTRS GROUP, 2023.

2.4.1 Práticas de Gerenciamento Gerais

As práticas de gerenciamento gerais são aplicáveis a toda a organização e visam estabelecer uma base sólida de governança e gestão empresarial. De acordo com o Grupo OTRS (2023), as práticas dessa categoria mais amplamente aplicadas incluem a gestão de riscos e gestão de projetos.

2.4.2 Práticas de Gerenciamento de Serviços

Focadas diretamente na entrega e no gerenciamento dos serviços ao cliente, as práticas de gerenciamento de serviço abrangem todo o ciclo de vida do serviço. Conforme o estudo do Grupo OTRS (2023) as práticas mais aplicadas desta categoria são: gestão de ativos de TI e desenvolvimento de software.

2.4.3 Práticas de Gerenciamento Técnico

As práticas de gerenciamento técnico asseguram a eficiência e segurança da infraestrutura tecnológica que sustenta os serviços de TI. Segundo o Grupo OTRS (2023), as práticas desta categoria mais implementadas são: gestão de infraestrutura e plataforma e gestão de segurança da informação.

2.5 ITIL4 com outros *frameworks*

O ITIL4 não impõe um método único de gestão de TI, mas oferece diretrizes flexíveis que podem ser adaptadas e integradas a outros *frameworks*, como COBIT e Scrum. Essa integração permite aproveitar os pontos fortes de diferentes metodologias. Segundo Caetano (2019, p. 10).

[...] o COBIT especifica os processos no âmbito macro, estabelecendo procedimentos com os aspectos estratégicos da organização [...], enquanto o ITIL trabalha em detalhe alguns dos procedimentos operacionais voltados à gerência de serviços gerência de infraestrutura de TCI e dos aplicativos dos quais depende a organização para suas atividades.

Quanto ao segundo exemplo, o Scrum e ITIL4 unem agilidade no desenvolvimento com controle na entrega e suporte de serviços. Segundo a Giva (2024), empresa especializada em gestão de TI, o ITIL4 atuaria como um princípio fundamental para implementação de gestão de TI e o Scrum seria uma subcamada dentro do ITIL, atuando no desenvolvimento de sistemas e nas mudanças no ciclo de vida operacional.

Sendo assim, ao integrar as metodologias mencionadas de forma unificada, as organizações podem criar um ambiente mais dinâmico e alinhado às suas necessidades do negócio. Como resultado, melhora os sistemas de TI e demais serviços, e, conseqüentemente, beneficia a empresa, clientes e demais entidades (Giva, 2024).

3 METODOLOGIA

Considerando a natureza de questão abordada nesta pesquisa e no conceito dado por Yin (2001) quanto à definição da metodologia de estudo de caso – no qual sugere usar essa abordagem para responder questões do tipo “como” e “por que” –, a metodologia usada nesta pesquisa será um estudo de caso com propósito exploratório.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois perfis-chave: líderes das equipes de suporte e projetos. As entrevistas seguiram um roteiro flexível, permitindo aprofundar os temas abordados. Além disso, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)¹.

Além das entrevistas, foram analisados documentos e registros internos da empresa, quando disponíveis, para complementar a investigação. Essa triangulação entre teoria e prática contribuiu para compreender com maior clareza a aplicação do ITIL4 no contexto real e os desafios enfrentados na gestão de serviços de TI.

¹ A documentação completa referente à autorização da pesquisa, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) utilizado, está disponível em: <https://acesse.one/z44iB>

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1. Locus da Investigação

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado em uma empresa privada, que chamaremos de Empresa “A”. Essa organização se dedica a desenvolver soluções tecnológicas para a área da saúde, com foco no setor da saúde suplementar, principalmente para operadoras de planos de saúde.

Fundada em 2014, a Empresa “A” tem como missão atender integralmente as demandas de seus clientes, oferecendo soluções que proporcionem eficiência, segurança e conformidade com os processos regulatórios do setor.

Do ponto de vista organizacional, a Empresa “A” apresenta uma estrutura matricial, na qual se inter-relacionam componentes da estrutura funcional (por departamentos) e estrutura por projetos. Em resumo, suas equipes são organizadas no que tange as suas funções – como desenvolvimento, suporte e análise – e por projetos específicos, de acordo com produtos que a empresa oferece.

Essa abordagem permite que os colaboradores trabalhem de forma cooperativa, mantendo o alinhamento com suas respectivas funções, hierarquia institucional e objetivos estratégicos. Como resultado, a Empresa “A” consolida-se como uma fornecedora de soluções tecnológicas robustas e adaptáveis, alinhadas às necessidades específicas de um setor altamente regulado e em constante transformação.

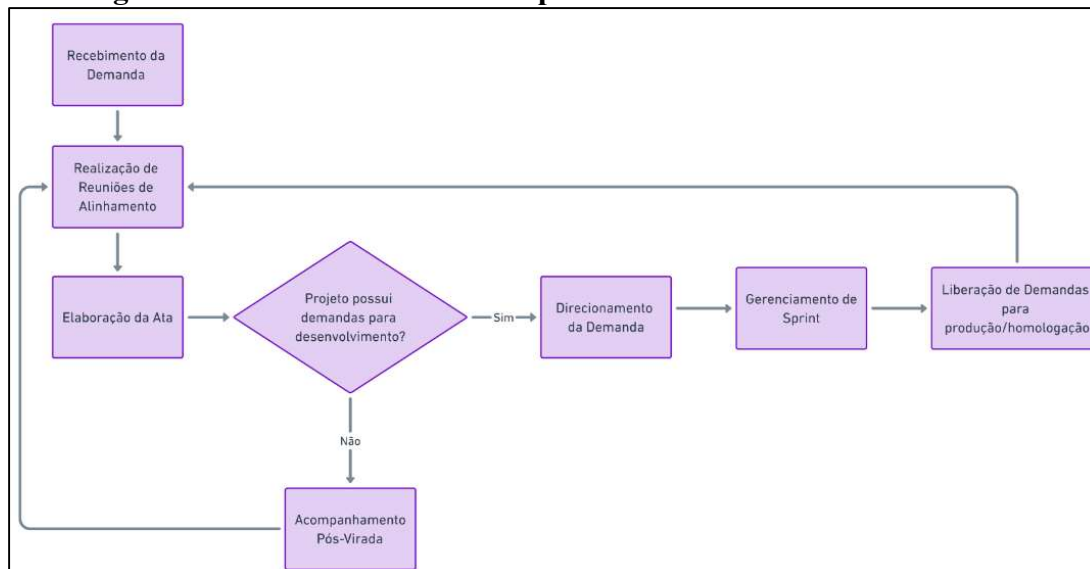
4.2. Gestão do ciclo de demandas

Antes da adoção das práticas do ITIL4, a Empresa “A” operava com uma estrutura de fluxos de trabalho caracterizada, principalmente, pelo comportamento reativo e imediatista. Não havia padronização dos processos, planejamento estruturado ou controle sistemático dos resultados. Essa gestão desestruturada refletia diretamente na qualidade dos serviços prestados, gerando inconsistências no atendimento ao cliente, e dificuldades no gerenciamento de prioridades, de riscos e incidentes. Além disso, a ausência de métricas e indicadores voltados ao atendimento tornava a análise de desempenho e a elaboração de planos de ação complexas e pouco assertivas.

Diante deste cenário, visando a estruturação dos processos internos, aprimorar sua estratégia de negócios e aumentar a capacidade de análise de performance com base em indicadores objetivos para suporte à tomada de decisões, como primeiro passo para a iniciou-se um estudo para aplicar as práticas do ITIL4 na dinâmica organizacional. Após seis meses de análises e planejamento, deu-se início à implementação efetiva, com a definição documental do ciclo de vida do atendimento ao cliente, formalizando as etapas, responsabilidades e critérios de acompanhamento.

Como etapa inicial do projeto de implementação das práticas do ITIL nos processos internos, a Empresa “A” determinou dois ciclos distintos voltados ao atendimento de seus clientes e suas respectivas demandas. O primeiro ciclo, ilustrado no fluxograma da Figura 5, foi direcionado para novos clientes iniciando o uso das soluções tecnológicas oferecidas pela empresa ou para clientes que solicitaram soluções inexistentes no portfólio da organização.

Figura 5 – Fluxo de atendimento para novos clientes e novos sistemas



Fonte: Autora, 2025.

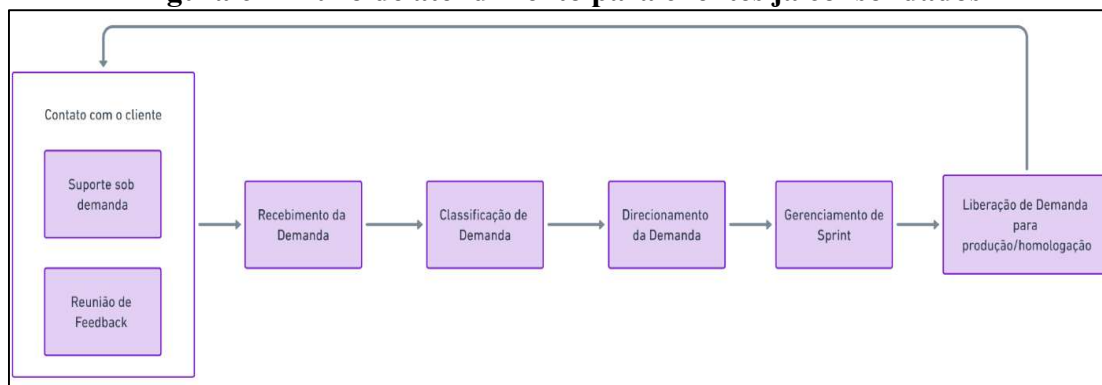
O primeiro ciclo se inicia ao receber a demanda, etapa em que a solicitação do cliente é formalizada e registrada pela equipe de gestão de projetos. Neste momento, é realizado reuniões de alinhamento para esclarecer dúvidas, alinhar as fases de implementação e entender as expectativas e necessidades do cliente em relação ao projeto. Observa-se que após a reunião, ocorre a formalização da reunião reunindo as informações discutidas, prazos, metas e demais aspectos relevantes da reunião.

Em seguida, avaliado a necessidade de elaborar requisitos de desenvolvimento. Caso sim, é direcionado para a equipe responsável as informações e orientações relevantes quanto às demandas que requerem intervenção de um desenvolvedor. Nesses casos gerenciadas e priorizadas de acordo com a metodologia Scrum.

Caso a fase de implementação já realizada atende às necessidades do cliente, o processo avança diretamente para a etapa de acompanhamento pós-virada. Esta fase visa monitorar o comportamento do sistema no ambiente de produção e garantir a estabilidade da solução implantada e a satisfação do cliente.

Quanto ao segundo ciclo, ilustrado no fluxograma da Figura 6, este é direcionado para os clientes já consolidados, ou seja, aqueles que utilizam uma solução da empresa de forma estável e satisfatória depois de um período de acompanhamento pós-virada bem consolidado.

Figura 6 – Fluxo de atendimento para clientes já consolidados



Fonte: Autora, 2025.

O ciclo se inicia com o contato pelo cliente, que pode ser por meio de reuniões de feedback realizadas periodicamente pela equipe de suporte ou por solicitações espontâneas recebidas por um dos canais de comunicações disponibilizados, como e-mail e aplicativos para mensagens instantâneas.

Em seguida, realiza-se a classificação da demanda, na qual são definidos o tipo, a criticidade e a prioridade da solicitação. Esse processo é essencial para assegurar que o atendimento seja tratado de acordo com sua complexidade e impacto sobre a operação do cliente.

Depois que a demanda é encaminhada para a equipe responsável, seja a própria equipe de suporte ou a de análise de negócios, ocorre a avaliação para determinar se a solicitação requer a atuação dos desenvolvedores. Caso sim, assim como no ciclo ilustrado na Figura 5, as demandas oriundas dessa avaliação são organizadas em uma sprint, seguindo as práticas da metodologia Scrum.

Após a conclusão da atividade, ocorre a liberação nos ambientes de homologação e produção, necessitando da validação e testes por parte do cliente. Essa liberação é cuidadosamente monitorada, visando garantir que as alterações implementadas estejam de acordo com os requisitos estabelecidos e que a estabilidade da solução seja mantida.

Aliado à definição dos ciclos de atendimento, a Empresa “A” implementou o uso da plataforma GLPI² como ferramenta oficial de registro e acompanhamento de atendimento. É através dessa plataforma que as solicitações são categorizadas, ou seja, atribui-se informações como nível de criticidade, origem do atendimento, sistema relacionado, entre outros dados.

Além da estruturação do registro e categorização, a Empresa “A” iniciou, de forma gradual, a implementação de Acordos de Nível de Serviço (SLA's), com o objetivo de melhorar a experiência de atendimento e otimizar a gestão de prioridades. A definição de SLA's possibilita estabelecer prazos formais de atendimento e resolução de demandas, proporcionando maior previsibilidade aos clientes e permitindo à empresa monitorar o cumprimento dos prazos estabelecidos.

4.3 Práticas do ITIL4

Após a formalização do ciclo de atendimento, a Empresa “A” passou a incorporar diversas práticas de gestão do ITIL4 no fluxo foco desta pesquisa. As práticas identificadas até o momento estão elencadas na Tabela 1, logo abaixo:

² Segundo Tebaldi (2023), “em tradução livre, a *Gestão Livre de Parque de Informática*, se trata de um software de código aberto criado para ser uma solução abrangente para o gerenciamento de ativos de TI e suporte aos usuários.”.

Tabela 1 - Práticas do ITIL4 presentes nos fluxos de atendimento ao cliente

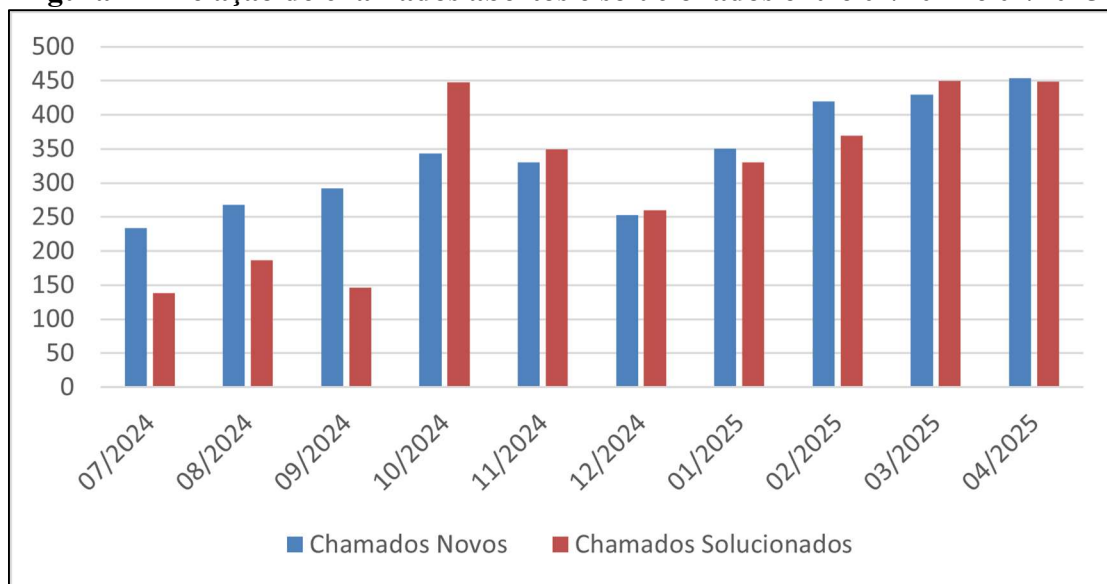
Prática ITIL	Descrição	Status
Gestão de Incidentes	Aplicado no atendimento a problemas operacionais reportados pelos clientes, com foco em restabelecer rapidamente a operação do sistema afetado.	Implementado
Gestão de Requisições de Serviço	Foco em organizar e atender as solicitações.	Implementado
Gestão de Mudanças	Implementado para controlar alterações em sistemas, garantindo o encaminhamento para a equipe responsável e assim analisar e impactos e demais aspectos.	Implementado
Gestão de Ativos de TI	Implementado parcialmente por meio do GLPI, registrando os sistemas e módulos envolvidos em cada atendimento, possibilitando o controle e rastreabilidade dos ativos lógicos.	Parcialmente implementado
Gestão de Capacidade e Desempenho	Em estado inicial, monitorando o volume de atendimento, tempo de resposta e capacidade de resolução da equipe.	Em implantação
Gestão de Catálogo de Serviços	Estruturação e documentação dos tipos de serviços atendidos (novas demandas, suporte, pós-vida)	Em implantação

Fonte: Autora, 2025.

Observa-se que as práticas implementadas pela Empresa “A” seguem as tendências globais identificadas pela pesquisa realizada pelo Grupo OTRS, podemos citar as principais como as práticas referentes ao gerenciamento de ativos de TI, de incidentes e de mudanças.

4.4 Impactos Iniciais na Gestão de Atendimento

Com a consolidação dos ciclos de atendimento e o início da implementação das práticas do ITIL, a Empresa “A” passou a ser capaz de registrar sistematicamente seus chamados de suporte e, conseqüentemente, obter métricas de atendimento por meios das categorizações definidas na plataforma GLPI. A seguir, na Figura 7, são apresentados os dados coletados desde o início do uso da ferramenta em julho de 2024 até meados de abril de 2025.

Figura 7 – Relação de chamados abertos e solucionados entre 07/2024 e 04/2025

Fonte: Autora, 2025.

Nos primeiros meses, de julho a setembro de 2024, identifica-se um crescimento gradual no número de chamados abertos sem um aumento proporcional ao número de chamados solucionados. Essa discrepância evidencia o desafio natural

de adaptação da equipe às novas práticas de gestão e à utilização da plataforma GLPI como ferramenta de registro e acompanhamento das demandas.

No entanto, a partir de outubro de 2024, observa-se mudanças significativas: o número de chamados solucionados ultrapassa o número de chamados abertos e esse cenário se manteve nos meses seguintes, mesmo diante de uma média mensal de chamados abertos superior a 300 registros. Nota-se que ao longo do primeiro trimestre de 2025, esse padrão se manteve, em especial, no mês março, em que o número de chamados solucionados ultrapassou de forma significativa a quantidade de chamados abertos, refletindo o fortalecimento da governança sobre os processos de suporte e a aplicação mais consistente das práticas definidas na metodologia ITIL4.

De maneira geral, é notável que a implementação das práticas de gestão de serviços e o uso estruturado da ferramenta de registro de atendimento promoveram avanços relevantes para uma maturidade dos processos e do atendimento da Empresa “A”.

4.5 Desafios Relatados

Durante a coleta de dados desta pesquisa, foram identificados e relatados pela equipe entrevistada alguns desafios que comprometem não apenas a dinâmica de trabalho do setor de suporte, mas também o próprio processo de implementação do ITIL4 e a maturidade da empresa.

A análise dos principais desafios evidencia a necessidade de ações estruturais e foco na evolução contínua dos processos internos para a superação dos obstáculos identificados. Esses desafios foram sintetizados na Tabela 2, apresentada a seguir.

Tabela 2 - Desafios identificados no fluxo de captação e entrega de demandas

Desafios	Descrição
Equipe de Suporte Enxuta	Limitação de pessoal dificultando cumprimento de prazos e atendimento simultâneo.
Monitoramento dos Prazos	Ausência de acompanhamento sistemático dos prazos antes dos SLAs para a grande maioria dos clientes.
Planejamento e Organização das Atividades	Alta carga de trabalho e falta de previsibilidade nos prazos de entrega.
Entregas Fora do Planejado	Falhas de priorização e organização impactando prazos de correções e melhorias.
Integração entre Suporte e Desenvolvimento	Comunicação desalinhada gerando atrasos nas entregas.
Alinhamento de Expectativas com o Cliente	Necessidade de renegociação frequente de prazos inicialmente propostos.
Formalização e Documentação Precisas	Falta de registros formais gerando ruídos nos projetos.

Fonte: Autora, 2025.

Diante desse cenário, na seção 4.6 serão apresentadas propostas de melhoria alinhadas às boas práticas do ITIL4, visando não apenas mitigar os problemas observados, mas também impulsionar o avanço da maturidade da gestão de serviços na Empresa “A”.

4.6 Proposta de Melhoria

Considerando os desafios identificados e na seção 4.5, as propostas elaboradas abaixo, seguindo as boas práticas recomendados pelo ITIL4, visam fortalecer a

estrutura de atendimento, melhorar a gestão dos serviços e impulsionar a maturidade da organização no gerenciamento de demandas.

Entre as principais recomendações, destaca-se a ampliação da equipe de suporte, seja por meio da realização de contratações estratégicas ou pela realocação de recursos internos conforme a necessidade. Considerando a prática de gerenciamento de capacidade e desempenho do ITIL4, essa ação visa equilibrar a carga de trabalho e garantir que as demandas sejam atendidas de maneira adequada.

Atrelado a ampliação da equipe, destaca-se a necessidade de investir na capacitação contínua dos colaboradores, bem como dos próprios usuários das soluções fornecidas pela empresa. A criação de um acervo estruturado de perguntas frequentes (FAQs), de fácil acesso para funcionários e usuários, é uma estratégia que poderá atuar como um recurso inicial para resolução de problemas recorrentes ou dúvidas operacionais simples. Essa iniciativa, considerando estratégias evidenciadas no Gerenciamento de Conhecimentos e de Incidentes, propõe reduzir a sobrecarga da equipe de suporte, permitindo que o time concentre seus esforços na solução de incidentes mais complexos e críticos.

No que tange ao monitoramento dos prazos de atendimento, propõe-se o fortalecimento da gestão dos SLAs, ampliando a cobertura desta formalização de prazo de atendimento para um maior número de clientes — plano já previsto pela organização. Além disso, a utilização sistemática de alertas automáticos disponíveis no GLPI pode trazer melhorias significativas quanto ao tempo de resposta dos atendimentos. Em suma, a consolidação dessas abordagens permitirá não apenas o controle efetivo dos prazos, mas também o monitoramento em tempo real das demandas críticas, alinhando-se diretamente às diretrizes do Gerenciamento de Incidentes e do Gerenciamento de Nível de Serviço previstas no ITIL4.

Outro aspecto relevante refere-se à documentação e formalização de decisões e alterações sejam internas ou externas à organização. A adoção de um processo estruturado para registro de processos, tratativas internas e demais conhecimentos processuais internos estão associadas ao gerenciamento de conhecimento e mudanças, contribuindo para a minimização de ruídos de comunicação e riscos operacionais relacionados a falta de integração de informações entre setores.

Por fim, recomenda-se a inclusão de ciclos periódicos de revisão dos processos internos, com o objetivo de realizar feedbacks estruturados e apontamentos sobre os pontos positivos e negativos existentes. Essa prática, fundamentada no conceito de Melhoria Contínua do ITIL4, permitirá que a organização identifique de maneira sistemática e contínua oportunidades de aperfeiçoamento, promovendo a evolução de seus fluxos de trabalho e avanços na maturidade da gestão de serviços de TI.

Em síntese, as ações propostas não apenas visam mitigar os desafios enfrentados, como também promovem a evolução estrutural e operacional do atendimento prestado pela Empresa A. Para consolidar essa relação entre os desafios relatados na seção 4.5 e as propostas de melhorias sugeridas, a Tabela 3, representada abaixo compila os principais pontos discutidos:

Tabela 3: Correlação entre desafios relatados e propostas de melhorias

Desafio Relatado	Proposta de Melhoria
Equipe de Suporte Enxuta	Ampliação da equipe de suporte
	Capacitação contínua da equipe
	Criação de acervo de FAQs para reduzir chamados simples
Monitoramento dos Prazos	Fortalecimento da gestão de SLAs, estendendo cobertura para mais clientes
	Uso de alertas automáticos no GLPI para prazos e criticidade
Planejamento e Organização das Atividades	Revisões periódicas de processos para identificar gargalos
	Estruturação da carga de trabalho com base em capacidade da equipe
	Fortalecimento dos SLA's com todos os clientes
Entregas Fora do Planejado	Ciclos de revisão de processos para identificar falhas de priorização
	Adoção de processos formais para acompanhamento de mudanças
Integração entre Suporte e Desenvolvimento	Documentação estruturada para formalização de decisões, processos e relacionados
Alinhamento de Expectativas com o Cliente	Fortalecimento da definição e acompanhamento dos SLAs
	Capacitação dos usuários para compreender prazos e responsabilidades
Formalização e Documentação Precisas	Estruturação de processos formais de registro de decisões e tratativas
	Criação e manutenção de base de conhecimento acessível para todos os envolvidos

Fonte: Autora, 2025.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como foco analisar a adoção das práticas do ITIL4 no fluxo de captação e entrega de demandas em uma empresa de serviços de TI, focando nos desafios existentes e oportunidades não exploradas em relação à sua aplicação da metodologia na realidade operacional de uma organização. Para alcançar o objetivo geral deste estudo de caso, foram definidos três objetivos específicos que consistiam em mapear o fluxo de demandas, identificar as práticas do ITIL4 presentes no fluxo e propor melhorias baseadas no *framework*.

A partir da coleta de dados baseada, majoritariamente, em entrevistas semiestruturadas e análise de documentação foi possível identificar e mapear as etapas do fluxo de captação e entrega de demandas da Empresa “A”. Nela, há dois ciclos distintos, um voltado para novos clientes ou novos projetos, e outro voltado para clientes e sistemas já consolidados. Além disso, foram identificados desafios relevantes enfrentados pelas equipes de suporte e gestão de projetos, como a limitação de recursos humanos, dificuldades de integração entre áreas, necessidade de aprimoramento na documentação de processos e ajustes na gestão de expectativas com os clientes.

Quanto ao segundo objetivo específico da pesquisa, foi possível identificar que a organização já incorporou várias práticas do ITIL4, como Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Ativos de TI e outros. Notou-se que a Empresa “A” está alinhada às boas práticas mais difundidas no mercado, refletindo um movimento estratégico de profissionalização da gestão de serviços e aprimoramento da experiência do cliente.

Ressalte-se ainda que, de forma complementar, a organização adota a metodologia ágil Scrum para a organização interna da execução das atividades, especialmente no planejamento e desenvolvimento das sprints considerando a criticidade das atividades. A dinâmica entre as duas metodologias é similar ao que foi mencionado na fundamentação teórica desta pesquisa, o ITIL estrutura o processo de gestão das demandas – do recebimento à resolução –, o Scrum contribui para a execução ágil e adaptável das atividades, promovendo entregas incrementais alinhadas às necessidades dos clientes.

No que tange o terceiro objetivo específico, considerando os principais desafios relatados durante o período de coleta de dados, foi possível propor melhorias para otimizar o fluxo desta pesquisa. Entre elas, destacam-se a ampliação da equipe de suporte a partir de contratações estratégicas ou realocação de profissionais para o setor em questão. Fundada nas práticas de Gerenciamento de Capacidade e Desempenho, essa medida visa equilibrar a carga de trabalho da equipe e garantir maior agilidade no atendimento às demandas.

Em complemento, propõe-se a criação de um acervo de perguntas frequentes (FAQ). Associadas ao Gerenciamento de Conhecimento, essa proposta busca fornecer um canal de autoatendimento para resolução de dúvidas recorrentes, reduzindo a sobrecarga operacional do suporte e promovendo autonomia aos usuários.

Outra sugestão elencada refere-se ao fortalecimento da gestão de SLAs, recomendando-se a ampliação da formalização de prazos para mais contratos e o uso sistemático de recursos como alertas automáticos no GLPI. Essa ação contribui para o monitoramento contínuo dos chamados em tempo real, garantindo que eles sejam atendidos considerando sua prioridade. Além disso, ressalta-se a importância de estabelecer fluxos que formalizam e documentem as decisões e alterações referentes à gestão interna e relacionados. A adoção de registros processuais com tais fins tende a mitigar riscos relacionados à comunicação interna entre os setores e à perda de conhecimento organizacional.

Por fim, recomenda-se a implementação de ciclos periódicos de revisão dos processos internos. A realização de feedbacks estruturados frequentes serve como apoio a identificação de pontos de melhorias. Essa prática, em consonância ao princípio da melhoria contínua do ITIL, favorece a evolução dos fluxos de trabalho e o crescimento da maturidade organizacional.

A coleta e análise dos dados demonstraram que, apesar da implementação do ITIL4 na Empresa “A” ter menos de um ano, o processo de definição dos fluxos de atendimento, aliado ao uso da ferramenta de Help Desk (GLPI), já proporcionou mudanças significativas. Como a possibilidade de obter métricas objetivas quanto ao desempenho da equipe de suporte, a identificação dos sistemas com maior volume de solicitações e a análise dos canais de origem das demandas e outros. Além disso, embora o processo de implementação dos SLAs ainda esteja em fase inicial, as expectativas são positivas, apontando para avanços futuros na priorização de atendimentos e no embasamento de decisões estratégicas.

Assim, concluiu-se que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido. Pode-se afirmar que, mesmo que em fase inicial de implementação, as práticas do ITIL4 na Empresa “A” contribuíram para estruturar o fluxo de captação e entrega de demandas, melhorando a organização dos atendimentos e estabelecendo bases sólidas para a evolução da gestão de serviços. A médio e longo prazo, se espera que a organização, com dados concretos obtidos por meio dos indicadores implantados, fortaleça sua capacidade de tomada de decisão estratégica e amplie sua competitividade no mercado. A análise também evidenciou que, embora tenham conquistados muitos avanços processuais, ainda existem obstáculos sendo o principal relacionado aos recursos humanos e necessidade de documentação e formalização dos processos da empresa.

REFERÊNCIAS

AXELOS FOUNDATION. **ITIL ® Foundation ITIL4 Edition**. 1. Ed. Londres: TSO (The Stationery Office), 2019.

BARROW, D. Service Management and ITIL: When IT and Digital are the organization. **AXELOS**. 23 de ago. 2023. Disponível em: https://www.axelos.com/resource-hub/blog/service_management_and_itil. Acesso em: 25 ago. 2024.

CAETANO, A. R. S. **A conexão dos frameworks COBIT 2019 e ITIL na governança da tecnologia da informação aplicada aos negócios**. Santos/SP - Brasil: 6 nov. 2019. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2019&c=39159>. Acesso em: 14 out. 2024.

GIVA. **Agile vs. ITIL: How do they fit together? Or do they?.** Disponível em: <https://www.givainc.com/blog/how-do-agile-and-til-fit-together/>. Acesso em: 14 out. 2024.

KANAPATHY, K.; KHAN, K. I. Assessing the Relationship between ITIL Implementation Progress and Firm Size: Evidence from Malaysia. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 2, 17 jan. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p194>. Acesso em: 14 out. 2024.

MAGALHÃES, L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. São Paulo, SP: Novatec, 2007.

OTRS GROUP. **Continuous Business Process Improvement Reduces Operational Risks - OTRS Group**. Disponível em: <https://corporate.otrs.com/continuous-business-process-improvement-reduces-operational-risks/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

OTRS GROUP. **Gerenciamento de serviços de TI 2023**. 2023. Disponível em: https://corporate.otrs.com/wp-content/uploads/2023/07/OTRS-Spotlight-ITSM_Parte-3_PT.pdf. Acesso em: 25 ago. 2024.

TEBALDI, P. **GLPI: conheça a solução que vai ajudar no gerenciamento de TI**. Disponível em: <https://www.opservices.com.br/glpi/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Maryland: Bookman, 2001. 212 p.