



## AS DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DA ITIL

Juliano Domingues Hemann

### **Resumo**

O referido artigo tem como objetivo demonstrar algumas das principais dificuldades que podem ocorrer durante a implantação da ITIL em empresas de pequeno e médio porte, estas dificuldades foram constatadas através de pesquisas bibliográficas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico. Foi possível identificar alguns dos principais fatores que podem aumentar as dificuldades no processo de implantação das práticas da ITIL, ou até mesmo podem ser determinantes para o insucesso da implantação. Desta forma, para cada uma das dificuldades relatadas neste trabalho é demonstrado o motivo pelo qual se torna uma dificuldade no momento da implantação. Também se demonstra os principais benefícios que o tratamento destas dificuldades podem proporcionar para o bom desenvolvimento dos trabalhos executados, alcançando o resultado almejado tanto pela empresa quanto pelos clientes, que buscam a qualidade dos serviços prestados.

**Palavras chave:** ITIL. Implantação. Dificuldade.



## 1 INTRODUÇÃO

Certamente, ao pensarmos em um processo no qual está sendo ou pretende-se implantar o conjunto de práticas da ITIL em uma empresa, pode ser que ocorra de imaginarmos tratar-se de uma grande corporação, porém, isto não necessariamente deve ser regra, muito pelo contrário, devemos mudar este pensamento, se é que temos, quando se fala em práticas da ITIL não estarmos falando somente de grandes empresas, a implantação pode e deve ocorrer em empresas de todos os portes. Quanto mais cedo for implantado tais práticas, mais cedo os resultados almejados surgirão, e quando se refere a mais cedo está se referindo que o quanto menor a empresa, maiores são os benefícios durante o processo de transição para uma empresa de porte maior. Desta forma a transição certamente vai ocorrer de maneira estruturada, como citam Magalhães & Pinheiro, (2007, p. 52),

“[...] para que uma empresa consiga alcançar os benefícios da adoção das melhores práticas da ITIL é necessário que a organização que as adota já tenha reconhecido a sua importância e esteja seriamente comprometida com a sua implementação.

Porém, constatou-se que existe uma grande dificuldade em encontrar a utilização de tais práticas tanto nos processos de planejamento, implantação ou até mesmo em empresas que já estão utilizando, salienta-se que estas são de pequeno e médio porte.

Foi possível constatar através das pesquisas bibliográficas, que em muitas empresas, no que diz respeito aos responsáveis pela área administrativa ou departamento de tecnologia, os mesmos desconhecem a existência deste conjunto de práticas. Observamos que a utilização das práticas da ITIL ou suas necessidades estão inseridas em nosso cotidiano e na maioria das vezes nem percebemos o quanto elas são essenciais para o bom desempenho das rotinas de uma empresa ou para a garantia da qualidade do produto ofertado. Resultando em um produto de maior qualidade, com um tempo de entrega cada vez menor e com o objetivo de atender as expectativas e necessidades estipuladas durante a contratação do serviço.

Quando se fala em implantação das práticas da ITIL muitas dúvidas surgem, como exemplo: por onde começar a implantação, pois não existe um modelo padrão,



cada caso deve ser estudado como sendo único. Ao decorrer deste trabalho foi possível ver surgir muitas possibilidades e também muitas dúvidas sobre a utilização da ITIL, devido a diversidade de opções de aplicações das suas práticas. Certamente não teremos uma resposta que possa satisfazer as necessidades de todas as empresas, devido à possibilidade de adaptação. A cada caso é necessário buscar o conhecimento de qual prática melhor se adapta as necessidades de cada empresa, é neste momento em que encontramos os maiores desafios, principalmente quando nos deparamos com questões relacionadas à mudança de hábitos dentro de uma empresa, porque é neste primeiro momento que vão ser exigidos comportamentos muito diferentes dos quais estavam sendo empregados nas rotinas e processos, é necessária calma e persistência para conseguir alcançar os primeiros resultados satisfatórios e os objetivos que foram traçados.

O referido trabalho se propõe a utilizar uma metodologia de pesquisa pura, com o objetivo de buscar a compreensão do tema abordado através de pesquisas e situações em que os fatos abordados possam ter ocorrido ou venham a ocorrer. Com isto, utiliza-se o método de pesquisa teórica que pretende buscar através de bibliografias, análises de livros e trabalhos científicos já publicados as respostas ou questionamentos que possam contribuir para um melhor entendimento do assunto abordado. Quanto ao aprofundamento do estudo, o referido trabalho utilizou-se de pesquisa explicativa, buscando através da pesquisa bibliográfica demonstrar as evidências encontradas e que contribuíram para que os fatos ocorressem de tal forma como estão sendo descritos no trabalho acadêmico.

O objetivo geral desta pesquisa é mencionar as principais causas das dificuldades que podem ocorrer no momento da implantação da ITIL em empresas de pequeno e médio porte; Os objetivos específicos são demonstrar de que forma estas dificuldades podem ser superadas e quais os benefícios que podem ser proporcionados para as empresas que as utilizam.

Nas próximas páginas serão apresentados os resultados obtidos através das pesquisas bibliográficas que foram realizadas, fazendo uma descrição de o que é, quais os benefícios, os principais problemas encontrados e quais as aplicações das práticas da ITIL em uma empresa.



## **2 Implantação da ITIL**

Ao tomar a decisão de implantar as práticas da ITIL em uma determinada empresa, é necessário conhecer bem as necessidades desta e de seus clientes, as expectativas da direção e os recursos disponíveis para a execução do projeto.

Somente então é que as práticas a serem implementadas devem ser decididas, desta forma o processo de implantação certamente encontrará um ambiente mais propício para o desenvolvimento do projeto e os resultados possivelmente serão alcançados de forma satisfatória reduzindo os riscos.

### **2.1 Conceitos da ITIL**

A necessidade constante de adaptação às novas expectativas do mercado de tecnologia faz com que as empresas estejam permanentemente em processo de mudança e, neste contexto, inclui-se os processos referentes à implantação das melhores práticas da ITIL, essas proporcionam à área de TI uma metodologia de gerenciamento focada nos processos e suas relações de dependência. A ITIL fornece orientação para a área de TI baseada nas melhores práticas em um ambiente de qualidade, visando à melhoria contínua, envolvendo pessoas, processos e tecnologia, objetivando o gerenciamento da área, como um negócio dentro do negócio (a organização). Segundo Magalhães, I. A. & Pinheiro, W. B.

A ITIL é um conjunto de melhores práticas que vem ao encontro do novo estilo de vida imposto às áreas de Tecnologia da Informação, habilitando o incremento da maturidade do processo de gerenciamento de TI, propiciando a construção de um caminho entre o nível denominado “Caótico” e o nível “Valor”, em que é possível a demonstração do valor de TI para a organização. (MAGALHÃES, I. A. & PINHEIRO, W. B, 2007, p.35).

A ITIL, ao contrário do que muitas pessoas pensam, não se trata de uma metodologia, é um conjunto de melhores práticas, ou seja, a maneira pela qual o trabalho deve ser executado, envolvendo atividades e processos. Na ITIL encontramos melhores práticas que já foram utilizadas e aprovadas por muitos dos melhores profissionais e especialistas das maiores empresas do mundo. Estas estão sempre sendo atualizadas de acordo com as mudanças do mercado, e por meio de um ciclo de revisão periódico.



## 2.2 Benefícios da ITIL

No que diz respeito à busca constante por melhorias nos processos e resultados, Barbosa et al. (2011, p.37), “Dois fatores são importantes para que a organização consiga implantar a ITIL com o mínimo de dificuldade: um envolvimento de todas as pessoas e o apoio da alta administração para as decisões tomadas pela equipe de TI”, estes fatores também são citados por Magalhães, I. A. & Pinheiro, W. B., (2007).

Para alcançar os benefícios propalados da adoção das melhores práticas reunidas na ITIL, é necessário que a organização que as adota já tenha reconhecido a sua importância e esteja seriamente comprometida com a sua implementação, envolvendo toda a sua equipe, tanto da área de TI quanto nos setores de negócio. Com a obtenção do comprometimento de todos os envolvidos. (MAGALHÃES, I. A. & PINHEIRO, W. B., 2007, p.76)

É possível que durante a fase de implantação em algumas empresas de pequeno ou médio porte os responsáveis desconheçam a existência e as práticas da ITIL, o que torna o trabalho mais demorado e de difícil aceitação pela administração da empresa, visto que estas práticas podem ser iniciadas sem custo, porém alguns dos processos podem vir a onerar a prática.

Desta forma é de suma importância que a equipe técnica que tem a missão de propor e trabalhar no projeto demonstre os benefícios que podem ser alcançados com o prosseguimento do projeto.

As pesquisas demonstraram que as práticas de ITIL promovem a empresa na qual foi implantado tais mudanças, ganho de maturidade nos processos, maior satisfação por parte dos usuários e menor tempo de inatividade dos serviços, resultando maior confiança por parte da administração nos processos de ITIL que estão sendo implantados. Por isto é necessário explicar os benefícios futuros a empresa. Segundo Magalhães & Pinheiro (2007, p. 10):

O primeiro passo rumo à vitória desejada é motivar e envolver os integrantes da área de TI em um processo de transformação das suas convicções, do seu conhecimento e de suas expectativas, de modo a propiciar uma mudança no seu comportamento. (MAGALHÃES, I. A. & PINHEIRO, W. B., 2007, p.10)



Magalhães & Pinheiro (2007), ainda citam as melhorias na qualidade dos serviços prestados na área de TI, tornando os resultados mais confiáveis para a tomada de decisões. Durante a execução das estratégias de negócio, também podemos visualizar o melhor alinhamento no plano de continuidade dos serviços prestados pelo departamento de TI, tendo em vista os interesses da empresa e o aumento da possibilidade de sucesso na sua execução, também se constata aumento na capacidade da área de Tecnologia da Informação em prestar suporte às demandas da organização, maior motivação dos integrantes da equipe de TI também é resultado da melhoria na satisfação no trabalho.

Magalhães & Pinheiro (2007), apontam também maior satisfação por parte dos clientes, pois a área de TI passa a conhecer melhor as necessidades dos clientes e a fornecer o que estes precisam, com redução dos prazos de solução aos incidentes relatados pelos clientes, com maior taxa de sucesso nos processos.

Como exemplo de caso de sucesso de implantação da ITIL, podemos citar o caso da empresa Toyota, conforme foi publicado na revista Computerword (2007), a Toyota no ano de 2004 decidiu implantar as práticas, e os resultados obtidos foram satisfatórios. Após a implantação registrou-se muitas melhorias em termos de disponibilidade, confiabilidade, qualidade e estabilidade de aplicações de TI e infraestrutura, também ocorreu registros de redução nos incidentes e a severidade dessas ocorrências, demonstrando a importância e a eficiência da utilização das práticas da ITIL.

### **2.3 Problemas em organizações sem a aplicação da ITIL**

Durante o processo de mudanças dentro da organização, ficam evidentes algumas dificuldades que podem ocorrer durante o processo de implantação das práticas da ITIL, segundo citam Magalhães & Pinheiro (2007, p. 14) “para realizar uma implantação da ITIL é necessário que ocorra uma mudança de comportamento por parte de todos os envolvidos, associada a uma transformação de convicções”, somado a isto é necessário o compartilhamento de conhecimento e expectativas de todos os integrantes da área de TI, certamente não é uma tarefa fácil de conseguir fazer com que ocorra e muito menos rápida, além disto, para tornar ainda mais difícil o processo de mudança o



processo e os resultados esperados serão realizados por pessoas que já se sentem esmagadas pela crescente aceleração da mudança em suas vidas profissional e também pessoal. Desta forma se faz necessário a realização de diversas interações para que se consiga obter um resultado, satisfatório no que se refere ao nível adequado de comportamento dos integrantes da equipe área de TI e dos respectivos resultados para a organização.

Durante o processo de implantação ou transição segundo Melo; De Oliveira; De Almeida (2015, p.106 - 107), “para que tudo ocorra de forma correta e como esperada, é necessário definir as expectativas sobre o desempenho e a utilização do novo serviço, e seus responsáveis pela execução dos mesmos”. Com isto busca-se garantir que ocorra o menor impacto sobre os serviços em produção, as operações e a organização, evitando transtornos e fazendo com que possam ocorrer futuros problemas nas fases seguintes de implantação, o que pode fazer com que todo o processo possa inclusive ser paralisado para se conseguir a correção das falhas que ocorreram anteriormente e que não foram percebidas em tempo de planejamento ou implantação.

Em um primeiro momento, certamente, o principal entrave na questão de implementação das práticas de ITIL dentro de uma empresa é justamente o fato de que a equipe demonstra certa resistência as mudanças sugeridas pela equipe de implantação principalmente por parte das equipes técnicas, somados a isto não é incomum ocorrer atrasos no desenvolvimento do conjunto de ferramentas que vão proporcionar melhor adequação dos processos. Conforme citam Magalhães, I. A. & Pinheiro, W. B (2007, p.65) “A adoção da ITIL não obriga a uma nova maneira de pensar e agir. Essa adoção fornece uma base onde colocar os processos existentes em um contexto estruturado, validando suas atividades, tarefas, procedimentos e regras.”. Em uma implantação da ITIL no que se refere aos processos já existentes, é possível que muitos procedimentos sejam preservados ou adaptados, pois pode ocorrer de que a melhor prática para o desenvolvimento da tarefa em questão já esteja sendo utilizada, porem vale ressaltar que para implantar as práticas da ITIL existe padrões a serem seguidos, infelizmente estes nem sempre são seguidos o que acarreta em muitos casos em políticas não padronizadas, conforme Magalhães & Pinheiro (2007, p.74).

Muitas áreas de TI, por tentarem acompanhar a inovação para responder às exigências do negócio, tornam-se incapazes de manter atualizados os procedimentos já estabelecidos, e passam muito tempo em intervenções



reativas, resolvendo repetidamente incidentes e problemas, em vez de eliminá-los. (Magalhães, I. A. & Pinheiro, W. B., 2007, p.74).

Entre as dificuldades geralmente encontradas em pesquisas sobre implantação da ITIL, algumas são recorrentes na maioria dos casos, como a difícil barreira encontrada na questão cultural estabelecida dentro da empresa quanto a processos de mudanças dentro da organização. Outro ponto importante é quanto a liberação de recursos para manter o projeto em funcionamento. Em alguns casos o resultado satisfatório pode demorar, podendo ocasionar a falta recursos financeiros necessários não apenas para o período de implantação mas também para sustentar o projeto durante algum tempo, como cita Bon, Jan Von (2015).

Um projeto de implementação das práticas da ITIL pode ter vários problemas, é importante que você esteja ciente e busque contornar alguns obstáculos já conhecidos:

- \_ **Falta de patrocínio, comprometimento e entendimento.** É importante que todas as pessoas relacionadas com o projeto estejam conscientes das melhorias que a mudança poderá trazer. O comprometimento de todos é fundamental para fazer com que os processos sejam implementados.
- \_ **Cultura da empresa.** Se a empresa não tiver cultura para a gestão de serviços se torna muito complicado a TI obter a colaboração dos demais departamentos.
- \_ **Excesso de expectativa.** Tenha em mente que a adoção das melhores práticas não se faz em dias, é necessário planejamento, insistência, acompanhamento e adaptações ao longo do projeto.
- \_ **Problemas na Gestão do Projeto.** A implementação de um Programa de Gerenciamentos de TI deve ser encarado como um projeto, com responsáveis por cada etapa, prazos para implementação e recursos necessários.
- \_ **Falhas de Comunicação.**
- \_ **Objetivos não alcançados:** Melhoria de qualidade, redução de custo, satisfação do usuário, alinhamento de TI com a estratégia de negócio. (BON, JAN VON, 2005, p.17).

As dificuldades encontradas para implantação da ITIL geralmente estão relacionadas à falta de planejamento, seja devido a forma de pensar dos administradores ou de planejamento financeiro, de planejamento de execução do projeto, em fim falta estratégia para que se tenha condições de implementar as mudanças necessárias. Como demonstra Hrebiniak (2006), em seu trabalho para demonstra as dificuldades de implementação de estratégias, podemos constatar que são algumas das mesmas ou as mesmas dificuldades encontradas no momento de implantação ou manutenção das práticas da ITIL.





- 1) Incapacidade de gerenciar mudanças ou a resistência a ela: são causas primordiais para o insucesso na execução da estratégia, pois provocam uma inércia estratégica que é, simplesmente, o fato de “não começar” a ação de implementação da estratégia. É um fator determinante se considerado que a implementação da estratégia é um processo de mudança que também envolve mudança de cultura.
- 2) Conflito de poder: é um elemento complexo na organização, que pode determinar o fracasso da estratégia. Muito influenciado pelo tipo de relacionamento entre os profissionais e seus interesses na estratégia.
- 3) Comunicação inadequada: é a falta de clareza da estratégia, associada à falta de clareza da liderança e do time superior sobre a estratégia corporativa, podendo gerar o isolamento estratégico.
- 4) Indefinição de responsabilidades: é o compartilhamento deficiente das informações ou a transferência fraca de conhecimento e falta de responsabilidades, desintegrando as unidades organizacionais.
- 5) Estratégia vaga e ineficiente: é a impossibilidade de mensuração da estratégia.
- 6) Falta de comprometimento: é a falta de convicção e de participação na execução das ações de implementação. (Hrebiniak, 2006, p.388).

## **2.4 Aplicação da ITIL em casos práticos**

A implantação das práticas da ITIL está diretamente relacionada a gestão de TI e a forma como esta ocorre dentro da empresa. Desta forma, as dificuldades encontradas durante a implantação da ITIL certamente está muito mais relacionada a possíveis falhas no processo de gestão tanto da empresa como na gestão do projeto.

No que diz respeito a dificuldades ocasionadas devido a gerencia da empresa, geralmente se deve a falta de conhecimento aprofundado sobre a importância das práticas a serem utilizadas e os resultados que elas podem apresentar na qualidade dos serviços prestados. Também a questão financeira é outro ponto importante para dar a continuidade na implantação do projeto, tendo em vista que ao decorrer do tempo algumas mudanças podem ser necessárias para adequar as novas necessidades, e isto podem ocasionar a revisão dos valores orçados inicialmente para o projeto, caso isto venha a ocorrer, pode ser que uma diminuição no interesse sobre o projeto por parte da direção da empresa aconteça.

Quanto às falhas relacionadas à gestão do projeto, geralmente temos como causas um orçamento pequeno para executá-lo, ou pouco tempo entre o período de planejamento e execução do mesmo, também pode ocorrer de que a equipe não esteja tecnicamente preparada para a execução, e neste caso seria indicado a terceirização do projeto.



Durante o desenvolvimento deste trabalho, constatou-se que a utilização das práticas e modelos de gestão em governança em TI, inúmeras dificuldades podem ser encontradas em suas implantações em empresas de pequeno e médio porte, devido principalmente as questões como a cultura da empresa. Quando estamos falando em pequenas e médias empresas são necessárias levar em consideração que em muitos casos estas empresas possuem a cultura de que se está funcionando até aquele momento, não existe a necessidade de mudança, o que pode representar um erro fatal para a empresa em sua continuidade no seu ramo de negócio.

Falta de recursos para implantação de novas tecnologias também são questões que frequentemente são encontradas como alegações de dificuldades ou justificar a não implantação da ITIL. Porém é necessário levar em consideração a atual situação financeira por qual a empresa esta passando no momento de realizar um projeto, e com isto definir quais as práticas da ITIL podem ser implantadas no atual momento. Também quais devem ser programadas para execução em um momento mais adequado. A motivação dos colaboradores é tida como peça fundamental para alcançar o resultado almejado, dificuldades em conseguir a participação dos colaboradores tanto na fase de desenvolvimento dos projetos quanto após a implantação, pode fazer com que não se obtenha o resultado esperado.

A falta de apoio da administração nas decisões tomadas, os problemas relacionados aos projetos e outros entraves que ao decorrer da implantação podem ocorrer, demonstra que é necessário estar preparado para as dificuldades de implantação, e certamente vão ocorrer dependendo das necessidades do projeto.

Porém ao mesmo tempo consegue-se visualizar os benefícios os quais tais práticas podem proporcionar as instituições que aderem a estes modelos de gestão, promovendo o amadurecimento e o crescimento da empresa, resultando em maior qualidade nos serviços executados, tanto internamente quanto aos seus clientes, com resultados cada vez mais precisos, e o tempo de execução dentro do que é esperado por usuários e clientes, demonstrando que independente do número de práticas da ITIL estas podem ser executada, a sua utilização quando bem utilizadas pode trazer benefícios importantes para a manutenção e funcionamento dos negócios.



### 3 CONCLUSÕES

Foi possível constatar que o principal problema encontrado na tentativa de implantação refere-se à falta de conhecimento do processo de funcionamento das práticas da ITIL. Desta forma várias situações acabam sendo determinantes para que ocorra falha no processo.

Também se constatou que o apoio e a participação dos gestores neste processo são determinantes para o sucesso, ou até mesmo o fracasso do projeto. O apoio dos gestores é imprescindível tanto no que diz respeito a questões financeiras como ao apoio a implantação e manutenção de novas idéias, pois ambas são de extrema necessidade e importância.

A mudança na forma de pensar dentro de uma empresa é peça fundamental para a obtenção de êxito no projeto, porém é de extrema importância que esta mudança na forma de pensar ocorra em todas as esferas da empresa. Certamente todos devem acreditar no potencial do projeto e trabalhar para que o sucesso da implantação ocorra. Todos devem estar envolvidos, desde as pessoas incluídas no processo de implantação, as quais devem compreender todas as fases do projeto e estarem aptas a suprir as necessidades futuras, como por exemplo, proporcionar a evolução do projeto após a conclusão da implantação, até pessoas que vão trabalhar utilizando os resultados provenientes destas mudanças ocorridas dentro e fora da empresa, que certamente vão ter uma função muito especial, pois os colaboradores que vão dar o parecer quanto a funcionalidade das mudanças e o apontamento das possíveis melhoras a serem implementadas.

Entretanto, entre uma das peças fundamentais no início do projeto temos que citar as pessoas que possuem a função e o poder de tomar as decisões na empresa, vale lembrar que na maioria dos casos, como estamos aqui tratando de empresas de pequeno e médio porte, nem sempre estas pessoas possuem conhecimento sobre o assunto, no entanto, neste momento é que é de extrema importância que a equipe responsável pela implantação tenha conhecimento e saiba lidar com a falta de experiência do gestor desta empresa, orientando o mesmo sobre os benefícios, as dificuldades e os resultados esperados durante o projeto e após o período de implantação.



A partir do momento em que o próprio CIO da empresa ou os demais gestores, consigam visualizar que a implantação vai trazer resultados positivos para a empresa, como por exemplo, melhor alinhamento estratégico entre seus departamentos, permitindo o aproveitamento de novas oportunidades aos negócios, a perspectiva dentro da empresa certamente vai mudar, neste momento com o apoio dos gestores tudo começa a ficar mais fácil, e neste momento que inicialmente demonstrava-se ser muito delicado dentro da organização devido às grandes mudanças percebe-se que pode ser o momento fundamental para a prospecção de novos desafios e o momento de implantar mudanças que venham a acrescentar ao desenvolvimento e ao crescimento da empresa.

Como podemos observar as principais dificuldades encontradas podem certamente ser solucionadas dentro do âmbito empresarial, entre estas dificuldades constatamos a presença de falta de conhecimento por parte dos gestores da existência das práticas da ITIL, isto ocorre principalmente em pequenas empresas. Caso venha a existir precariedade no conhecimento sobre o assunto no quadro de pessoas as diretamente envolvidas na implantação das práticas, isto poderá ser fundamental para a falta de sucesso ou até mesmo ocasionando a desistência de implantar tais mudanças.

Podemos constatar que os futuros usuários destas práticas a serem implantadas tem um papel fundamental na manutenção do projeto, pois são estes usuários que vão testar e sugerir possíveis melhorias no sistema, fazendo com que a implementação ocorra de forma sistematicamente buscando a melhoria dos processos.

## **REFERÊNCIAS**

Barbosa, Cristian Suzuki; Araújo, David Campos de; Torres, Isabelle Vasconcelos.  
Governança de TI Utilizando as Práticas da ITIL

Disponível em:

[revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/download/79/66](http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/download/79/66)

BON, JAN VON. Foundations of IT Service Management, based on ITIL. Lunteren - Holanda: Van Haren Publishing, 2005.

COMPUTERWORLD.



Disponível em: <http://computerworld.com.br/gestao/2007/06/20/idgnoticia.2007-06-20.0934702680>

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

LEÃO, ÁLVARO. Aplicação de Técnicas de ITIL e CMMI em Pequenas e Médias Empresas de Software.

Disponível em: [http://techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1734](http://techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1734)

MAGALHÃES, I. A. & PINHEIRO, W. B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec, 2007.

MELO, JEFERSON LISBOA; DE OLIVEIRA, ALEXANDRE VIEIRA; DE ALMEIDA, BRUNO LEONARDO, Guia Preparatório para Certificação ITIL, 2015.

MORENO JR., V. A. & ANDRADE, J. A. C. Fatores críticos de sucesso e benefícios da adoção do ITIL:

Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/211\\_ITIL.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/211_ITIL.pdf)

SANTOS, R. F. Gestão de Serviços de TI com melhores práticas da ITIL.

Disponível em: <http://www.slideshare.net/Ridlo/gesto-de-servios-de-ti-com-a-til-uma-introduo>. Publicado em: 27/06/2011. Acesso em: 28 Out. 2016.