

Governança de TI Baseada em ITIL: Impactos em Flexibilidade, Eficiência e Valor Percebido

GONÇALVES, E. G.¹, MATUISKI, C. E. F.², PERES, L. A.³

1 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES). 2 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES) 3 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES).

RESUMO: Este artigo analisa os impactos da adoção do framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library) na governança de Tecnologia da Informação (TI), com foco em três dimensões: flexibilidade organizacional, eficiência operacional e valor percebido pelo negócio. A pesquisa foi construída a partir de uma revisão bibliográfica crítica e análise de cinco estudos de caso oriundos de instituições acadêmicas e empresariais brasileiras que adotaram as práticas ITIL em diferentes níveis. Os casos abordam contextos diversos, incluindo instituições de ensino superior privadas, cooperativas agroindustriais, multinacionais de TI e departamentos públicos. A metodologia baseou-se na triangulação qualitativa de dados descritivos, entrevistas e indicadores de desempenho, conforme apresentados nos documentos analisados. Os resultados demonstram que, embora a ITIL seja comumente associada à padronização e ao controle, sua aplicação cuidadosa pode ampliar a flexibilidade organizacional ao reduzir incertezas, melhorar a capacidade de resposta e aumentar a confiabilidade dos serviços de TI. Também se verificou que a eficiência é fortalecida pelo alinhamento entre processos, indicadores e metas estratégicas. O valor percebido, por sua vez, depende da integração efetiva entre a área de TI e os objetivos do negócio, além da maturidade na gestão por processos. Conclui-se que a adoção da ITIL, quando acompanhada de adaptação contextual e capacitação organizacional, representa uma ferramenta estratégica relevante para fortalecer a governança de TI no ambiente corporativo brasileiro.

Palavras-chave: ITIL, Governança de TI, Flexibilidade Organizacional, Eficiência, Valor de Negócio.

ABSTRACT: *This paper analyzes the impacts of adopting the ITIL (Information Technology Infrastructure Library) framework on Information Technology (IT) governance, focusing on three dimensions: organizational flexibility, operational efficiency, and perceived business value. The research was based on a critical literature review and analysis of five case studies from Brazilian academic and business institutions that have adopted ITIL practices at different levels. The cases address diverse contexts, including private higher education institutions, agro-industrial cooperatives, IT multinationals, and public departments. The methodology is based on the qualitative triangulation of descriptive data, interviews, and performance indicators, as presented in the documents analyzed. The results demonstrate that, although ITIL is commonly associated with standardization and control, its careful application can increase organizational flexibility by reducing uncertainty, improving responsiveness, and increasing the reliability of IT services. It is also found that efficiency is strengthened by the alignment between processes, indicators, and strategic goals. The perceived value, in turn, depends on the effective integration between the IT area and the business objectives, in addition*

to updating process management. It is concluded that the adoption of ITIL, when accompanied by contextual adaptation and organizational training, represents a relevant strategic tool to strengthen IT governance in the Brazilian corporate environment.

Keywords: *ITIL, IT Governance, Organizational Flexibility, Efficiency, Business Value.*

1. INTRODUÇÃO

A governança de Tecnologia da Informação (TI) tornou-se uma dimensão estratégica nas organizações contemporâneas, especialmente em função da crescente dependência dos processos de negócio em relação à infraestrutura tecnológica. A adoção de boas práticas e estruturas de referência, como a ITIL (Information Technology Infrastructure Library), tem se consolidado como alternativa para garantir maior controle, previsibilidade e alinhamento dos serviços de TI com os objetivos organizacionais. Em um cenário marcado por instabilidade, competitividade e pressão por resultados, o uso adequado da ITIL contribui para o fortalecimento da confiança, da qualidade e da continuidade dos serviços prestados pelas áreas de TI.

Autores como Magalhães e Pinheiro (2007) e Vitorino de Jesus (2006) ressaltam os benefícios da ITIL na profissionalização da gestão de TI, promovendo padronização, redução de custos e ganhos de eficiência. Por outro lado, estudiosos como Malhotra (1998) e Tenório (2002) chamam atenção para os riscos de rigidez e perda de adaptabilidade quando as práticas são aplicadas de forma inflexível ou descoladas do contexto organizacional. Essa tensão entre controle e flexibilidade é particularmente relevante no ambiente brasileiro, caracterizado por forte heterogeneidade entre os setores e maturidade variável na adoção de modelos de governança.

Apesar da ampla disseminação da ITIL, ainda são escassos os estudos que analisam, de maneira crítica e integrada, como suas práticas impactam a flexibilidade organizacional, a eficiência dos serviços e o valor percebido pelos stakeholders. Essa lacuna é ainda mais evidente quando se consideram diferentes tipos de organizações, como instituições de ensino, cooperativas e multinacionais de tecnologia. Compreender os limites e potencialidades da ITIL nesses cenários pode oferecer contribuições relevantes para a teoria e a prática da governança de TI.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar os impactos da adoção da ITIL na governança de TI sob três eixos principais: flexibilidade organizacional, eficiência operacional e valor de negócio percebido. Para isso, será realizada uma análise integrada de estudos de caso presentes na literatura e relatórios institucionais, discutindo os resultados à luz de diferentes abordagens teóricas e práticas de gestão de serviços de TI.

2. OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar como a adoção do framework ITIL influencia a governança de TI, com foco em três dimensões principais: flexibilidade organizacional, eficiência operacional e valor percebido pelo negócio.

Objetivos Específicos

- Identificar quais práticas da ITIL contribuem para aumentar a agilidade e adaptabilidade das áreas de TI nas organizações.
- Examinar de que forma a padronização proposta pela ITIL afeta a eficiência na entrega de serviços de TI.
- Avaliar a percepção de valor por parte dos stakeholders após a adoção das práticas ITIL.

Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), a adoção estruturada da ITIL promove maior controle e eficiência nos serviços de TI, sendo um diferencial competitivo em ambientes corporativos. Por sua vez, Zisblat (2008) destaca que, ao ser aplicada de forma contextualizada, a ITIL também pode impulsionar a flexibilidade organizacional, desafiando a visão tradicional de que frameworks estruturados limitam a adaptabilidade empresarial.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A governança de TI tem sido cada vez mais reconhecida como um pilar estratégico para organizações que dependem da tecnologia para operar e inovar. De acordo com Weill e Ross (2006), a governança de TI assegura que os investimentos em tecnologia estejam alinhados com os objetivos do negócio. Já para Malhotra (1998), modelos rígidos de governança podem se tornar obsoletos em ambientes altamente dinâmicos, exigindo abordagens mais flexíveis e adaptativas. Nesse contexto, frameworks como a ITIL surgem como tentativa de padronizar processos e práticas sem necessariamente engessar as operações.

A ITIL (Information Technology Infrastructure Library) é um conjunto de boas práticas para o gerenciamento de serviços de TI, com foco na entrega de valor ao cliente. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007), a ITIL permite o controle e melhoria contínua da TI, aumentando a previsibilidade e a eficiência operacional. No entanto, autores como Tenório (2002) argumentam

que o excesso de padronização pode inibir a inovação e a resposta rápida às mudanças do mercado. A tensão entre controle e flexibilidade é um tema recorrente na literatura sobre governança de TI.

Estudos mais recentes têm buscado avaliar a aplicação prática da ITIL em diferentes contextos. Zisblat (2008) demonstrou, por meio de pesquisa empírica, que a ITIL pode promover maior flexibilidade organizacional se implementada com foco em resultados e com capacitação adequada. Por outro lado, Fernandes e Abreu (2014) alertam que muitas empresas adotam o framework como uma solução genérica, sem adaptá-lo à sua realidade, o que pode gerar frustração e desperdício de recursos. Esses achados reforçam a importância da contextualização da ITIL conforme o porte e maturidade da organização.

A percepção de valor gerado pela área de TI também é influenciada pela forma como a ITIL é implementada. Para Silva et al. (2006), práticas bem estruturadas de gestão de serviços permitem que a TI seja vista como parceira estratégica do negócio. Já Hammer e Stanton (1999) apontam que estruturas verticais de controle, comuns em implementações rígidas de frameworks, podem gerar conflitos internos e resistência à mudança. Dessa forma, o sucesso da ITIL depende tanto de sua aderência técnica quanto de sua integração com a cultura organizacional.

Por fim, a literatura aponta para a necessidade de estudos empíricos que considerem a diversidade do ambiente brasileiro. Enquanto autores como Vitorino de Jesus (2006) defendem a ITIL como ferramenta essencial para alinhar TI e negócio, estudos de caso como o de Ventorin (2018) mostram que fatores como resistência cultural, falta de capacitação e ausência de métricas claras podem comprometer os resultados. Assim, compreender os fatores críticos de sucesso e os desafios da aplicação da ITIL em diferentes setores é essencial para o avanço da governança de TI no país.

4. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, com base na análise documental de cinco estudos de caso relacionados à implementação da ITIL em diferentes contextos brasileiros. Conforme Gil (2008), a pesquisa documental é eficaz para investigar fenômenos complexos a partir de fontes secundárias sistematizadas. Yin (2005), por sua vez, destaca que a análise de estudos de caso exige atenção metodológica rigorosa para evitar generalizações indevidas. Por isso, optou-se por uma amostra intencional baseada na diversidade de setores e formatos institucionais, garantindo maior riqueza interpretativa.

A coleta dos dados foi realizada a partir dos documentos enviados, os quais incluem monografias, dissertações, artigos e relatórios institucionais que descrevem a adoção da ITIL em empresas e instituições de ensino. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o uso de múltiplas fontes permite a triangulação de dados e contribui para a confiabilidade das interpretações. No entanto, para Flick (2009), a análise de documentos deve ser complementada por observação direta ou entrevistas sempre que possível, para reduzir vieses de interpretação. Neste estudo, essa limitação foi considerada nas conclusões.

Os critérios para inclusão dos casos consideraram: a explicitação clara das fases de implementação da ITIL, a apresentação de impactos operacionais e estratégicos, e a diversidade setorial (educação, TI, cooperativas, setor público). Essa escolha visa ampliar a validade externa do estudo, como sugerem Eisenhardt e Graebner (2007), ao contemplar diferentes níveis de maturidade em governança de TI. Por outro lado, não foram incluídos estudos sem análise crítica dos resultados, conforme alerta Guba e Lincoln (1994) sobre a importância da reflexividade metodológica em pesquisas qualitativas.

A análise dos dados foi realizada por categorização temática, organizada em três eixos: flexibilidade organizacional, eficiência operacional e valor percebido pelo negócio. Essa técnica, segundo Bardin (2011), permite identificar padrões e contrastes entre diferentes casos, mesmo com amostras não probabilísticas. Todavia, Patton (2002) destaca que a interpretação em estudos qualitativos exige atenção ao contexto e à intencionalidade dos autores originais, o que foi considerado na leitura analítica dos documentos.

Por fim, os resultados foram consolidados em forma de quadros-síntese e discussões integradas, comparando as evidências encontradas com a literatura sobre governança de TI. Esta etapa visa não apenas descrever os casos, mas construir um diálogo crítico entre teoria e prática, conforme defendido por Stake (1995). Apesar da limitação da amostra e da ausência de dados primários, acredita-se que o método adotado é adequado para os objetivos deste estudo, permitindo gerar contribuições teóricas e práticas para a adoção da ITIL em ambientes corporativos diversos.

RESULTADOS

A análise do estudo de caso da FTD Comunicação de Dados, apresentado por Souza (2010), revelou um ganho significativo na estruturação dos serviços internos após a adoção da ITIL. O departamento de TI passou a ser visto como estratégico, oferecendo um portfólio de serviços interno e externo. Entre os indicadores observados, destaca-se a melhoria da comunicação interna e a redução do tempo de resolução de incidentes. A implantação foi baseada na certificação

ITIL Foundations, com resultados que demonstraram alinhamento entre TI e o negócio.

No caso da cooperativa agroindustrial analisada por Rosa (2011), a migração da ITIL V2 para a V3 promoveu avanços principalmente na operação de serviços. Os processos de gerenciamento de mudanças, incidentes e liberação tornaram-se mais ágeis e rastreáveis. Gráficos de atendimento revelaram crescimento da capacidade de resposta e redução de falhas repetitivas. No entanto, o estudo também destacou que o sucesso se deveu ao forte apoio da alta direção e à capacitação das equipes.

O trabalho de Zisblat (2008), realizado em uma multinacional de TI, indicou que as disciplinas da ITIL ligadas ao suporte operacional, como incidentes e mudanças, contribuíram diretamente para a flexibilidade organizacional. Por meio de entrevistas e testes estatísticos, o autor verificou que a padronização não inibiu a inovação, desde que acompanhada de autonomia tática. A gerência de mudanças foi a disciplina mais associada à geração de flexibilidade. Já o service delivery, com foco mais tático, apresentou maior rigidez.

O estudo apresentado no ENEGEP por Cristovão et al. (2015) analisou a implementação da ITIL em uma empresa de grande porte que precisava se adequar à lei Sarbanes-Oxley. A pesquisa identificou resistência cultural à adoção das práticas, especialmente por parte de setores operacionais. Apesar disso, após o processo de internalização dos novos processos, a organização obteve maior controle sobre ativos e riscos. Os fatores críticos de sucesso apontados foram o treinamento contínuo, a comunicação eficaz e a liderança ativa.

Por fim, Ventorin (2018) avaliou o gerenciamento de incidentes em um grupo educacional privado do Espírito Santo. A aplicação das boas práticas da ITIL resultou em aumento da produtividade da equipe de TI e melhora perceptível no tempo de resposta aos usuários. A padronização de atendimento trouxe mais previsibilidade e maior controle sobre o ciclo de vida dos incidentes. Os usuários passaram a avaliar positivamente os serviços prestados, conforme relatado em entrevistas internas conduzidas durante o estudo.

5. DISCUSSÃO

Os resultados confirmam que a adoção da ITIL pode promover ganhos significativos de flexibilidade organizacional, desde que implementada de forma adaptada ao contexto da

organização. Isso corrobora a conclusão de Zisblat (2008), que observou maior flexibilidade nas áreas operacionais em empresas multinacionais. Essa flexibilidade, no entanto, não decorre da simples aplicação do framework, mas da autonomia concedida às equipes e do foco nos resultados, como também defende Malhotra (1998). A experiência da cooperativa agroindustrial reforça esse ponto, ao demonstrar que o apoio da alta gestão e a capacitação técnica foram determinantes para o sucesso.

Em termos de eficiência operacional, todos os estudos demonstraram melhorias claras após a adoção da ITIL, particularmente nos processos de incidentes, mudanças e configuração. Os achados dialogam diretamente com Magalhães e Pinheiro (2007), que apontam a ITIL como promotora de padronização e controle. A pesquisa de Ventorin (2018) mostra como isso se traduz em indicadores concretos de produtividade e satisfação. Contudo, como alertam Tenório (2002) e Hammer e Stanton (1999), a eficiência pode ser comprometida quando a estrutura de controle gera excesso de burocracia, o que foi levemente identificado no caso da empresa que enfrentava resistência cultural à mudança.

O valor percebido pela organização e pelos usuários também variou conforme o nível de maturidade da implementação. Em ambientes que investiram em comunicação e treinamento, como no estudo de Souza (2010) e Cristovão et al. (2015), a TI passou a ser vista como uma área estratégica. Isso sustenta a visão de Silva et al. (2006), que associam valor percebido à integração entre TI e negócio. Por outro lado, ambientes com baixa adesão inicial ou resistência cultural, como observado no caso empresarial ligado à SOX, enfrentaram desafios em gerar percepção de valor imediato, o que reafirma a importância da gestão da mudança.

É importante destacar que os benefícios da ITIL são mais evidentes quando há aderência contextual e clareza sobre os objetivos da adoção. O caso da instituição de ensino mostrou que mesmo organizações com recursos limitados podem alcançar resultados expressivos com um escopo bem definido. Tal constatação reforça a ideia de que a ITIL não é um modelo fechado, mas sim um conjunto de boas práticas que deve ser adaptado, como sugerem Fernandes e Abreu (2014). A adaptação, portanto, emerge como fator crítico de sucesso transversal a todos os contextos analisados.

Em síntese, a análise dos cinco estudos demonstra que a ITIL, quando bem conduzida, atua como catalisadora de governança eficaz, combinando eficiência, flexibilidade e valor agregado. No entanto, a ausência de métricas claras, o despreparo cultural ou a imposição verticalizada do modelo podem comprometer seus benefícios. Esses achados indicam a necessidade de abordagens mais participativas e alinhadas à realidade organizacional. A discussão aqui apresentada contribui para a construção de uma visão crítica e pragmática da ITIL no contexto da governança de TI

brasileira.

6. CONCLUSÃO

Este estudo analisou o impacto da adoção da ITIL na governança de TI em cinco organizações brasileiras, enfocando sua influência na flexibilidade organizacional, na eficiência operacional e no valor percebido pelos stakeholders. Os resultados apontam que, quando aplicada com alinhamento estratégico e adaptação contextual, a ITIL pode funcionar como um catalisador de boas práticas que reforçam a maturidade da TI nas organizações. A padronização dos processos contribuiu para maior controle e previsibilidade, enquanto a capacitação das equipes viabilizou maior autonomia e agilidade na execução das rotinas.

Verificou-se que a flexibilidade organizacional não é comprometida pela ITIL quando esta é implementada de forma participativa e contextualizada. O caso da multinacional de TI foi emblemático nesse sentido, mostrando que práticas operacionais bem estabelecidas favorecem a adaptação às mudanças sem comprometer a estrutura. A eficiência, por sua vez, foi amplamente reconhecida em todos os casos analisados, principalmente em processos como gerenciamento de incidentes, mudanças e configuração.

Contudo, o estudo também evidenciou desafios recorrentes, como resistência cultural, falta de clareza sobre objetivos estratégicos e ausência de métricas de desempenho. Esses fatores, quando não devidamente gerenciados, podem limitar os resultados positivos da ITIL, como foi observado em empresas que enfrentaram dificuldades na internalização do modelo. Além disso, a carência de acompanhamento sistemático e de indicadores de valor percebido ainda representa uma lacuna a ser suprida pelas organizações.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a realização de estudos de caso com coleta de dados primários, incluindo entrevistas com usuários finais e gestores de TI, a fim de aprofundar a compreensão dos impactos da ITIL em diferentes estágios de maturidade organizacional. Também seria relevante explorar a integração entre ITIL e outros frameworks de governança, como COBIT e ISO/IEC 20000, avaliando sinergias e sobreposições. Por fim, investigações sobre os efeitos da ITIL em pequenas e médias empresas podem contribuir para ampliar o alcance das boas práticas no cenário nacional.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CRISTOVÃO, A. M. et al. Gestão de serviços de TI com base no framework ITIL: um estudo de caso. *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Fortaleza, 2015.
- FERNANDES, A.; ABREU, V. *Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- HAMMER, M.; STANTON, S. The reengineering revolution. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 4, 1999.
- MAGALHÃES, I.; PINHEIRO, W. *Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na ITIL*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MALHOTRA, Y. Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality & Participation*, v. 21, n. 4, p. 58–60, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- ROSA, F. da. Avaliação sobre as melhores práticas e estudo de migração para ITIL V3. Medianeira: UTFPR, 2011.
- SILVA, E. S. da et al. Governança de TI e alinhamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 78–85, 2006.
- SOUZA, H. F. de. Um estudo da aplicabilidade da ferramenta ITIL em ambientes corporativos. Itatiba: Universidade São Francisco, 2010.
- STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- TENÓRIO, F. G. A gestão organizacional em tempos de flexibilidade. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 1, n. 1, p. 127–138, 2002.
- VENTORIN, A. J. O gerenciamento de incidentes de TI sob a perspectiva da ITIL: estudo de caso em um grupo privado de instituições de ensino superior. *Revista Esfera Tecnológica*, v. 3, n. 2, 2018.
- VITORINO DE JESUS, J. *Governança de TI: como alinhar a TI às estratégias do negócio*. São Paulo: Brasport, 2006.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI: como as empresas top gerenciam os direitos de*

decisão sobre TI para obter altos desempenhos. São Paulo: M. Books, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZISBLAT, J. O impacto das práticas ITIL na flexibilidade organizacional: evidências empíricas em uma empresa multinacional de TI. Rio de Janeiro: FGV, 2008.