AS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI DO MODELO ITIL: APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NA SUSTENTAÇÃO DO SISTEMA ERP DE UMA EMPRESA DE GESTÃO E TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS[1]

Marcos Augusto Hoff

Resumo: Com um processo de sustentação de um ERP em operação que permitia-se solicitar e implementar mudanças sem muito critério, uma empresa de gestão e terceirização de frotas de Curitiba, PR estava enfrentando alguns problemas de ineficiência e retrabalho com as mudanças implementadas. Por esta razão, decidiu-se aplicar os conceitos defendidos pelo processo de gerenciamento de mudanças da biblioteca ITIL. E neste trabalho vamos analisar se a aplicação das técnicas do modelo ITIL, no que diz respeito ao gerenciamento de mudanças, causa algum impacto positivo no processo de sustentação deste sistema de ERP nesta organização.

Palavras-chave: ITIL. Gerenciamento de Mudanças. Sustentação. ERP.

1 INTRODUÇÃO

A constante busca pelo aprimoramento nos processos organizacionais tornou-se obrigação nas instituições em todo o mundo. Antes, as organizações mudavam somente quando ocorriam necessidades reais e urgentes. Hoje é uma necessidade para manter-se competitiva no mercado, para o cumprimento de novas obrigações fiscais, para introduzir novas tecnologias, para atender novas exigências dos clientes, ou, simplesmente, para reduzir custos.

Para Mansur (2009), diante dessas mudanças a TI deixou de ser um departamento no qual se resolvia problemas de infraestrutura e passou a ser um indicador de sucesso nas empresas, aliando-se cada vez mais ao negócio da mesma.

Essa busca incessante por melhorias no mercado fez com que a área de tecnologia da informação passasse a ser considerada como parceira estratégica de negócios. Ou seja, passou a ser vista como parceira de negócios da organização tornando-se um diferencial competitivo. Alinhando-se a esta realidade, deu-se início pelas melhorias dos processos

---

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança em Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança em Tecnologia da Informação.

de TI através de boas práticas, como o modelo ITIL. Este modelo é composto por vários processos no qual vamos investigar neste estudo com maior ênfase, o processo de Gerenciamento de Mudanças. Além da análise bibliográfica a cerca dos processos do modelo ITIL, vamos investigar quais as ações recomendadas pelas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças e quais são os seus benefícios na sustentação de um sistema de ERP numa empresa de gestão e terceirização de frotas.

O objetivo geral deste estudo foi de analisar quais são as ações recomendadas pelas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças e quais são os seus benefícios na sustentação de um sistema de ERP.

E os objetivos específicos foram:

- Contextualizar o processo de sustentação do sistema ERP em uma empresa de gestão e terceirização de frotas;
- Conceituar o processo de gerenciamento de mudanças em TI;
- Abordar as técnicas comendadas pela ITIL de geremciamento de mudanças aplicadas no processo de sustentação do ERP;
- Coletar os resultados e analisar os mesmos dentro do contexto após a aplicação destas técnicas.

Como justificativa deste trabalho e como motivo pessoal do interesse pelo tema surgiu em decorrência da experiência profissional adquirida ao longo de 20 anos com sistemas de ERP. Seja participando de projetos de implementação, como na sustentação através de projetos de implementação de melhorias. Do ponto de vista social, houve a importância de pesquisar as melhores práticas do modelo ITIL no gerenciamento de mudanças como ferramenta capaz de estreitar ainda mais o relacionamento das áreas de negócio com a área de TI da organização.

Este estudo foi realizado sobre os conceitos do modelo ITIL aplicados apenas no que diz respeito ao processo de gerenciamento de mudanças. Mesmo que, este processo se relacione com outros gerenciamentos da metodologia ITIL, tais como Gerenciamento de Riscos e de Configuração, não foram aplicados e nem detalhados neste estudo as

recomendações sugeridas pelo modelo ITIL, com o objetivo de manter o foco somente no gerenciamento de mudanças.

Neste trabalho vamos buscar respostas para a seguinte pergunta: Quais são as ações recomendadas pelas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças e o seus benefícios na sustentação de um sistema de ERP?

Nas próximas páginas vamos discorrer com um pouco mais de detalhes sobre o processo de gerenciamento de mudanças do modelo ITIL, assim como sobre os seus benefícios e quais foram as dificuldades encontradas ao implementá-lo.

2 IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS ITIL NO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

A área de tecnologia da informação de uma organização é responsável pela prestação de diversos tipos de serviços a seus clientes internos (outros setores dentro da organização) e para clientes externos (agentes fora da organização). Este estudo tem como objeto de pesquisa as práticas recomendadas de gerenciamento de serviços do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças na sustentação de um sistema de ERP numa empresa de gestão e terceirização de frotas.

A área de TI desta empresa presta serviços para outras áreas dentro da organização, como também agentes externos tais como clientes e fornecedores. No catálogo de serviços externos da área de TI constam serviços para clientes como agendamento de locação, agendamento de manutenão e conferência de faturas que são realizados através de um portal de clientes. Também constam serviços externos para fornecedores tais como envio de nota fiscal, painel de pontuação de fornecedores e consulta de pedidos de compras que são realizados através de um portal de fornecedores.

De acordo com BON, 2008: pode-se definir os serviços de TI como um meio de entregar valor para os clientes, facilitando, desta forma, os resultados que se desejam atingir, sem que envolvam riscos e custos específicos.

2.1 Processo Original de Sustentação do Sistema ERP

Após o sistema de ERP estar em operação, foi criado um processo de sustentação do mesmo que visa ao atendimento de incidentes abertos pelas áreas de negócio para fins de suporte, erros, e, também, com sugestões de melhorias. Neste processo de sustentação até então não havia a aplicação das boas práticas da ITIL referente ao gerenciamento de mudanças. Somente após três meses, optou-se pela implentação destas boas práticas no processo de sustentação do sistema ERP da organização.

2.2 Gerenciamento de Serviços de TI no modelo ITIL

Para obter da área de TI um melhor desempenho, foi criado no final da década de 80 pelo governo Britânico, a ITIL (Information Technology Infrastructure Library). A ITIL são normas de boas práticas, por serem flexíveis e se adaptarem de acordo com as necessidades da empresa. Essas práticas podem influenciar em todos os processos da empresa desde o desenvolvimento de novos produtos até ao atendimento pós-venda (GASPAR, 2010).

A ITIL busca aperfeiçoar os processos e pode ser aplicada não só na TI mas em todas as áreas que buscam melhoria. Os ciclos assim são definidos (BON, 2008):

- Estratégia de Serviços: define como desenhar, desenvolver e implementar o gerenciamento de serviços. Visa a organização e um ativo estratégico;
- Desenho de serviços: trata do desenho e desenvolvimento de serviços e processos;
- Transição de serviços: este é o enfoque do nosso estudo. Aborda sobre o gerenciamento de mudanças, riscos e garantia de qualidade, implementa os projetos de serviços e os controla juntamente com a infra-estrutura;
- Operação de serviços: orienta a atingir a efetividade e eficiência durante a execução dos serviços no ambiente operacional;
- Melhoria de serviço continuada: analisa a qualidade dos serviços, visa promover o aperfeiçoamento através do melhor desenho, introdução e operação dos serviços.

Nas boas práticas ITIL alguns gerenciamentos fazem comunicação com o gerenciamento de mudanças, Segundo Spirandelli (2007), o gerenciamento de configuração depende da precisão dos dados da configuração para assegurar o conhecimento sobre o impacto completo de se aplicar a mudança. Assim como também existe a comunicação com a Central de Serviços sobre as mudanças que foram realizadas, com o obetivo de haver transparência com os usuários. Além destes é importante que o Gerenciamento de Problemas e Incidentes submetam-se a uma requisição de mudanças para resolver problemas conhecidos e que algumas vezes podem causar um efeito catastrófico, caso o processo de Gerenciamento da Configuração não tenha habilidade para informar quais componentes irão ser afetados (incluindo hardware, software, acordos de nível de serviço). O gerenciamento de continuidade dos serviços podem ser requisitados para informar o impacto da mudança (SPIRANDELLI, 2007).

Se no dia-a-dia das organizações, a gestão de pessoas não é tarefa fácil, no momento em que a organização necessita a implementação de mudanças, isso é potencializado. UnisulVirtual (2012) aponta alguns aspectos chave para o sucesso da transformação organizacional. Aspectos relativos a pessoas como: senso de urgência, coalizão, comunicação, capacitação, alinhamento de pessoas e cultura. Aliado a aspectos estratégicos. Isso demonstra que gestão de pessoas é um aliado para a obtenção de sucesso em processos de mudança.

2.3 Benefícios do modelo ITIL

Os principais benefícios do processo de gerenciamento de mudanças da biblioteca ITIL são:

- Melhorar o alinhamento dos serviços de TI com os negócios. Restrição e priorização de mudanças conforme as necessidades do negócio.
- Aumentar a transparência das mudanças. Possibilitar um controle maior sobre a execução da mudança.
- Reduzir o impacto negativo da mudança. Analisar os riscos e definir planos de contigência para minimizar a indisponibilidade de serviços devido às falhas.

- Melhorar a avaliação do custo da mudança. Avaliar a relação de custo x benefício antes da implementação da mudança.
- Absorver um volume maior de mudanças. Coordenar mudanças através do Gerente de Mudanças. Além disto, para cada área de mudança há uma equipe que é convocada para a reunião. Com um processo definido ficará mais fácil ter o controle de várias mudanças ao mesmo tempo.

2.4 Dificuldades do modelo ITIL

O Gerenciamento de Mudanças é um processo importante, tanto para TI como para os usuários e clientes. Assim como este processo traz alguns benefícios, identificamos que existem problemas também. Nos deparamos com as seguintes dificuldades:

- Falta de informação para análise de riscos: falta de uma base de configuração atualizada com as informações necessárias para a análise de impacto, poderá haver falhas na implementação com surgimento de riscos não previstos.
- Falta de ferramentas integradas aos demais processos: uma ferramenta adequada poderá ajudar no controle das mudanças, assim como a integração aos demais processos colabora no planejamento da mudança.
- Falta de comprometimento da equipe: um time resistente aos procedimentos de mudanças, muitas vezes este ocasionado por comodismo. É importante a consciência de todos os envolvidos dos efeitos positivos do processo como um todo.
- Comunicação ineficiente: a comunicação deve ser clara para todos os envolvidos, principalmente no que tange as decisões tomadas e sobre os processos inerentes a mudança organizacional.
- Priorização de todas as mudanças: a definição das prioridades das mudanças conforme as necessidades do negócio. As mudanças devem ser planejadas e agendadas no seu tempo correto. Devem ser tratadas apenas como mudanças urgentes aquelas que implicam na indisponibilidade atual ou imediata de um serviço.

2.5 Transição do Processo de Sustentação do Sistema ERP

Buscou-se identificar os benefícios a cerca das melhores práticas do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças na sustentação de um de sistema ERP numa empresa de gestão e terceirização de frotas.

Para tanto, realizou-se a observação dos processos que foram aplicados no gerenciamento de mudanças no processo de sustentação em questão. Apesar de possuir relações com outros gerenciamentos da metodologia ITIL, tais como gerenciamento de riscos e de configuração, não será aplicada nem detalhada neste trabalho as boas práticas recomendadas pelo ITIL, com a finalidade de manter o foco somente no gerenciamento de mudanças.

A observação foi desenvolvida por meio de estudo explicativo, cujo universo, inicialmente, foi o de 21 pessoas no total que fazem parte da área de operações, jurídico, compras, vendas, contabilidade, finanças, suporte, infraestrutura e desenvolvimento de uma empresa privada, localizada na cidade de Curitiba, PR, especializada em locação e terceirização de frotas de veículos leves e pesados.

Foi criado um comitê de controle de mudanças (CCM) com os seguintes membros: um gerente de mudanças, um gerente da área de operações, um representante de grupo de usuários (solicitantes) e um representante do grupo da TI.

2.6 Aplicação das Técnicas Recomendadas pela ITIL para o Gerenciamento de Mudanças

Tendo em vista a seleção da amostra, foi adotada a aplicação das seguintes técnicas recomendadas pela ITIL a seguir com a respectiva documentação, observação e coleta dos dados:

a) **Registro de Requisição de Mudanças:** este documento (RRM) pode ser originado a partir de uma necessidade de melhoria ou de um problema (erro) identificado.
b) **Registro e Classificação:** no RRM, obrigatoriamente, é necessário informar dados a seguir como:
   - **Categoria:** classificar como **melhoria** ou **erro**;

- **Prioridade:** informar se é **normal** ou **urgente**;
- **Impacto:** quando positivo deve-se informar de forma descritiva quais os **ganhos no processo** e quando negativo quais as **perdas no processo** e se há **parada total** ou **parcial**;
- **Custo:** deve ser informado o custo estimado;
- **Centro de Custo:** qual o centro de custo que vai bancar o custo;
- **Payback:** informar o prazo estimado para o auferir ganho no processo com o implementação da mudança, por exemplo: 3 meses.

c) **Revisão:** o RRM é revisado pela área do solicitante e por alguns representantes de áreas de negócio. Nesta etapa, conforme consenso entre os revisores, o RRM pode ser cancelado ou aprovado para a etapa seguinte;

d) **Avaliação:** o RRM é avaliado por representante da área de TI do ponto de vista tecnológico e também pode ser cancelado ou aprovado para a próxima etapa;

e) **Aprovação:** todos os RRM são analisados pelo comitê de mudanças. Dependendo da análise, alguns RRM não são aceitos. Os que são aprovados, são submetidos para a fase de planejamento.

f) **Planejamento:** nesta etapa é definida a priorização dos RRM aprovados, quais as datas de execução e dos testes, quais os responsáveis pela execução das mudanças e quais os responsáveis pela execução dos testes.

g) **Implantação:** antes de atualizar as mudanças no sistema de produção é necessária uma bateria de testes previamente planejadas. Com os testes aprovados, as mudanças são implementadas.

h) **Avaliação Final:** assim como todas as etapas da implantação de ITIL é necessária uma avaliação no final do processo para identificar se houve ganho ou não para auxiliar as tomadas de decisões e aproximar mais a área de TI do negócio da organização.

Além da aplicação destas técnicas recomentadas pela ITIL para o gerenciamento de mudanças, elegimos os seguintes indicadores, que foram observados e coletados os dados, para a identificação dos benefícios após a implantação do gerenciamento de mudanças:

a) Número de mudanças autorizadas;

b) Número de incidentes associados à mudança;
c) Relação de incidentes urgentes x normais;
d) Classificação de incidentes por motivo (suporte, correção de erro, melhoria, etc.);
e) Média de tempo do planejamento para a implementação das mudanças e do seu replanejamento quando da ocorrência de incidentes associados à mudança;
f) Número de paradas dos processos decorrentes das mudanças implementadas;
g) Custos relacionados as mudanças após a aplicação das boas práticas.

3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto a metodologia, o presente estudo é classificado como pesquisa aplicada por ser uma investigação a cerca das melhores práticas do modelo ITIL na aplicação do gerenciamento de mudanças na sustentação de um sistema de ERP numa empresa de gestão e terceirização de frotas.

Esta foi uma pesquisa empírica, pois a forma de coleta das informações ocorreu simultaneamente quando da transição de um processo de sustentação de sistema ERP sem as melhores práticas do modelo ITIL para gerenciamento de mudanças para um novo processo com a aplicação destas recomendações. Quanto ao aprofundamento da pesquisa é explicativa, pois além de descrever a ocorrência de um fenômeno, visa a entender os fatores que contribuem para a ocorrência do mesmo.

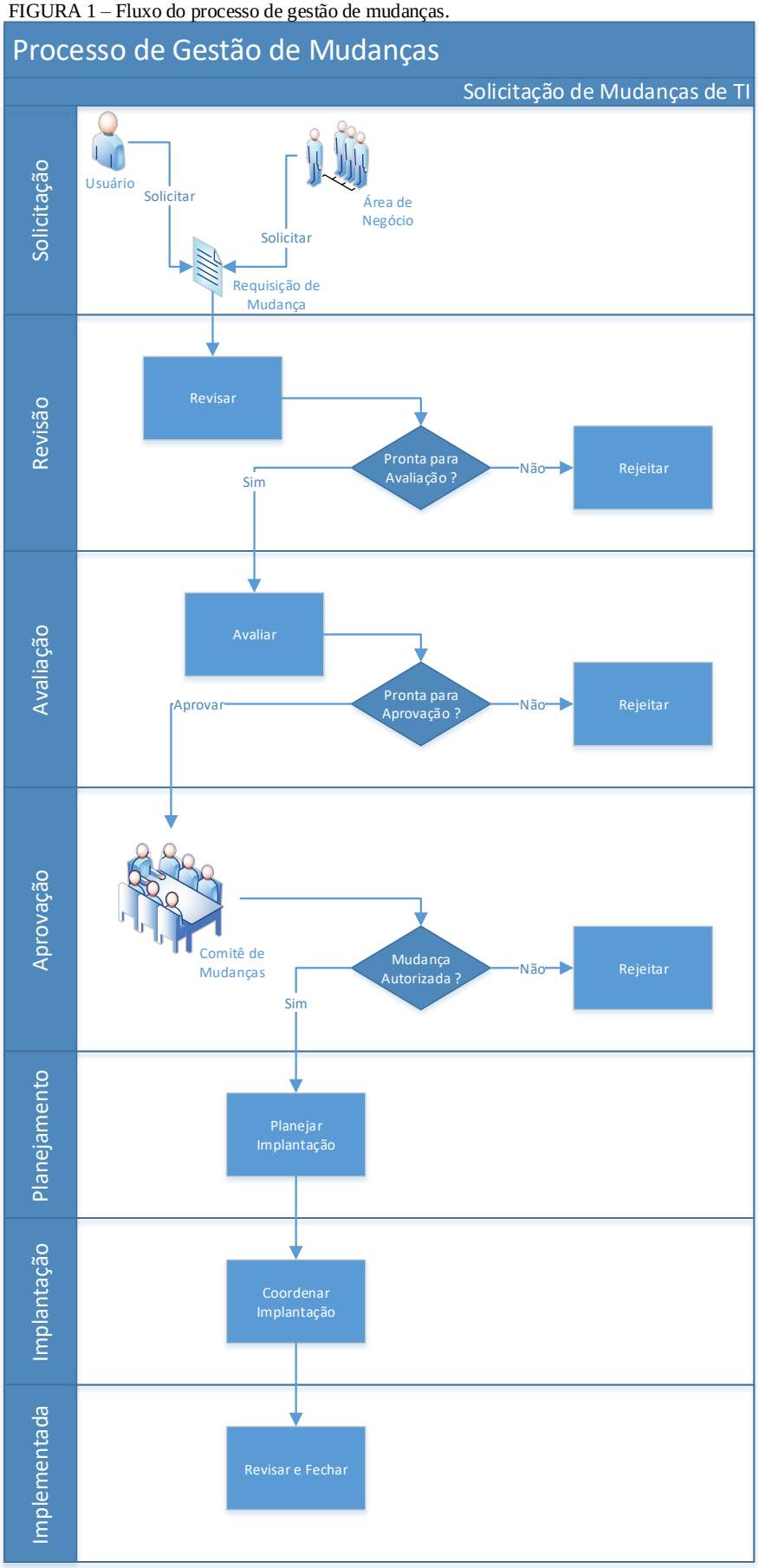
Com relação ao método de coleta de dados, trata-se de um estudo de caso em uma empresa onde foram analisados os fenômenos a respeito do novo processo em questão. O procedimento de coleta de dados foi a observação, pois foi realizada por meio da observação de problemas do mundo real, com o objetivo de minimizar os impactos quando da transição do processo de sustentação de um sistema de ERP.

Os sujeitos da pesquisa foram o gestor de mudanças, os agentes de mudanças e os usuários do sistema. O número de participantes da pesquisa foi 21 pessoas no total. O campo de pesquisa foi uma empresa privada, localizada na cidade de Curitiba, PR, especializada em locação e terceirização de frotas de veículos leves e pesados.

A coleta de dados realizada no momento B (depois) da implantação do gerenciamento de mudanças no processo de sustentação do sistema ERP obedeceu ao

seguinte fluxo de processo de gerenciamento de mudanças conforme demonstrado na figura 1.

FIGURA 1 – Fluxo do processo de gestão de mudanças.



Fonte: Adaptado de UnisulVirtual, 2012.

A partir das informações coletadas nos momentos A (antes) e B (depois) da implentação do gerenciamento de mudanças, pode-se agora apresentar as constatações observadas.

Os quadros abaixo mostram os resultados coletados através da observação em dois momentos: A(antes) e B(depois) da implantação das boas práticas de gerenciamento de mudanças.

QUADRO 1 - Número de mudanças autorizadas

Momento	Número de Mudanças	
	Solicitadas	Autorizadas
A	45	18
B	37	31

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 1 após a aplicação das boas práticas onde toda requisição de mudança precisou ser muito bem documentada e só apresentada para o comitê de mudanças após realizada as técnicas de revisão e avaliação. Houve uma maior aprovação das mudanças solicitadas porque nesta documentação além de documentar as necessidades das mudanças, foi estabelecido que também devem ser detalhados os riscos e os custos. Desta maneira, foi possível um maior detalhamento das solicitações assim como um maior comprometimento dos solicitantes para com a mudança solicitada.

QUADRO 2 - Número de incidentes associados à mudança

Momento	Mudanças Autorizadas	Incidentes				
		Total	Normais		Urgentes	
			Número	%	Número	%
A	18	**38**	11	29	27	71
B	31	**51**	29	57	22	43

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 2, após a implantação das boas práticas, continuaram sendo gerados incidentes decorrentes das mudanças implementadas. Um fato a ser destacado é que houve uma redução drástica dos incidentes com característica urgente de 71% (antes) para 43% (depois) do processo implementado. Esta diferença ocorre devido ao planejamento e aos dados armazenados anteriormente das mudanças já ocorridas evitando assim a repetição do erro. De acordo com UnisulVirtual, 2012, este é um princípio imprescindível de sempre atualizar uma base de dados com os detalhes das mudanças já ocorridas.

QUADRO 3 - Classificação de incidentes por motivo

Momento	Mudanças Autorizadas	Incidentes						
		Total	Suporte		Correção de Erro		Melhoria	
			Número	%	Número	%	Número	%
A	18	**38**	23	61	9	24	6	16
B	31	**51**	17	33	7	14	27	53

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 3 fica bastante visível a redução dos incidentes relacionados às mudanças implementadas por casos de suporte (de 61% para 33%), assim como de correções de erros (de 24% para 14%). Por outro lado, contata-se que houve um aumento nas solicitações melhorias (de 16% para 53%). Isso demonstra um ganho de eficiência pelo fato de que os solicitantes estão tendo menos problemas operacionais (casos de suporte e erros), e, desta maneira, conseguem focar nas solicitações de melhorias de seus processos. Melhorias estas, que ser forem viáveis, podem vir a se tornar uma nova requisição de mudança.

QUADRO 4 - Média de tempo do planejamento para a implementação das mudanças e do seu replanejamento quando da ocorrência de incidentes associados à mudança

Momento	Mudanças Autorizadas	Total de Incidentes	Tempo			
			Planejamento	% Variação	Replanejamento	% Variação
A	18	**38**	1 dia	100	3 dias	-67
B	31	**51**	2 dias		1 dia	

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 4 o tempo gasto no planejamento após a implantação de gerenciamento de mudanças é maior. Esta é uma situação aceitável porque existe uma preocupação maior neste novo processo que exige um maior detalhamento assim como o levantamento dos riscos e custos para cada mudança solicitada. Porém é necessário destacar que houve uma redução considerável no tempo de replanejamento das mudanças na ordem de -67%. Este fato ocorre quando são abertos incidentes relacionados às mudanças implementadas.

QUADRO 5 - Número de paradas dos processos decorrentes das mudanças implementadas

Momento	Mudanças Autorizadas	Total de Incidentes	Paradas					
			Σ		Parcial		Total	
			Número	%	Número	%	Número	%
A	18	**38**	**17**	**45**	11	29	6	16
B	31	**51**	**15**	**29**	14	27	1	2

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 5 destacam-se as paradas que ocorreram pelas mudanças implementadas. Este é um fato é de extrema relevância, pois todas as paradas, seja parcial ou total, gera prejuízo para a organização. Neste aspecto, houve uma redução importante considerando ambos os tipos de paradas (de 45% para 29%). E houve uma redução razoável nas paradas totais é o tipo mais crítico (de 16% para 2%).

QUADRO 6 - Custos de replanejamento de mudanças

Momento	Mudanças Autorizadas	Total de Incidentes	Tempo Replanejamento	% Variação
A	18	**38**	**3 dias**	-67
B	31	**51**	**1 dia**	

Fonte: comitê de controle de mudanças

No quadro 6 pode-se destacar uma diminuição do custo na realização do replanejamento das mudanças implementadas na ordem de -67%.

Com base nos dados coletados na aplicação das técnicas recomendadas pela ITIL, conclui-se que foi bastante positivo com melhorias nos processos, redução de custos com replanejamento de mudanças e melhor alinhamento entre á área de TI e as áreas de negócio da empresa.

4 CONCLUSÕES

De acordo com os dados levantados neste trabalho, e, fazendo uma comparação dos mesmos no processo de sustentação do sistema de ERP antes da adoção das melhores práticas do modelo ITIL para o gerenciamento de mudanças, conclui-se que as boas práticas aplicadas realmente trouxeram benefícios na prática e foram essenciais para uma melhor organização do processo de sustentação do ERP, priorização e planejamento das

mudanças a serem implementadas. Descrevemos então quais foram esses ganhos na prática.

Destaca-se que houve uma redução no número de mudanças solicitadas, porém houve um aumento das solicitações de mudanças autorizadas. E isso se deve ao fato de ter uma maior exigência de documentação destas solicitações de mudança incluindo um maior detalhamento da necessidade da mudança, dos seus ganhos, assim como informações de riscos e custos. Ficou claro que isso gerou um comprometimento muito maior por parte dos solicitantes que deixaram de demandar mudanças que não geram benefícios claros no processo.

Percebeu-se também que houve uma redução nos incidentes classificados como urgentes devido a um reforço na atividade de planejamento das mudanças. E, com a utilização de resgate de informações históricas referente à mudança, pôde-se mitigar a repetição de erros.

Indentificou-se uma diminuição do número de incidentes de suporte e de correção de erros decorrente das mudanças implementadas. Novamente deve-se pelo fato de ter uma análise e uma revisão mais elaborados antes da autorização da mudança. E claro, esse processo tornou o planejamento mais assertivo. Por outro lado, houve um acréscimo nas solicitações de mudanças de melhoria. Infere-se que, houve um ganho de eficiência pelo fato de que os solicitantes estão tendo menos problemas operacionais (casos de suporte e erros), e, desta maneira, conseguem focar nas solicitações de melhorias de seus processos.

Verificou-se que empresa ganhou maior organização, reduziu as paradas decorrentes das implementações de mudanças e reduziu o custo com o replanejamento das mudanças. Em decorrência destes ganhos, pode-se dizer que a empresa está mais competitiva e melhor gerenciável. Tudo isso acaba se refletindo para melhores tomadas de decisões nos processos de negócio da empresa. Conforme citado pelo CIO da companhia: “Agora estamos conseguindo priorizar as mudanças, que só são autorizadas após passar pela malha-fina do comitê de mudanças. Antes tudo era urgente. Agora não, a priorização é definida por integrantes do comitê. Além de termos parado de ficar correndo atrás do rabo, ganhamos um pouco de qualidade de vida”. O que demonstrou que ao aplicar as boas práticas da biblioteca ITIL no gerenciamento de mudanças, conseguiu-se mensurar e obter bons resultados.

Fica o desafio agora de vislumbrar a aplicação das melhores práticas da biblioteca ITIL nos outros processos que se relacionam com o gerenciamento de mudanças.

REFERÊNCIAS

BON, Jan von et al. **Foundations of IT service management based on ITIL V3.** Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2008.

GASPAR, Marcelo; GOMEZ, Thierry; MIRANDA, Zailton. **T.I. - Mudar e Inovar**

Resolvendo Conflitos: com ITIL® V3 - aplicado a um estudo de caso. Distrito Federal: SENAC, 2010.

MANSUR, Ricardo; **Governança de TI: Metodologias, Frameworks e Melhores Práticas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

SPIRANDELLI, Almezindo. **Service Desk e a Metodologia ITIL: um estudo de caso.** Uberlândia. 2007.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Gerenciamento de Serviços de TI pelo Modelo ITIL**: livro didático / Ana Luísa Mülbert, Miguel Garcia Júnior, Rodrigo Santana; design instrucional Silvana Souza da Cruz Clasen, Lis Airê Fogolari – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Gestao de Mudanças**: livro didático / Jean Carlo Rossa Hauck; design instrucional Rafael da Cunha Lara – Palhoça: UnisulVirtual, 2012.