

Avaliação da prestação de serviços de TI sob os modelos de governança de TI – um estudo de caso**Evaluation of the provision of it services under the IT governance models – a case study**

Recebimento dos originais: 10/12/2019

Aceitação para publicação: 20/12/2019

Paulo Sérgio Neves

MBA em Gerenciamento de Projetos - UNIVEM – Centro Universitário Eurípides de Marília
 Pós-Graduado em Gerenciamento de Processos de Negócio - UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul

Instituição: Lozinsky consultoria de Negócios e Grupo Bio Ritmo / Smart Fit
 Endereço: Rua Desembargador Guimarães 92, AP 135, Água Branca, São Paulo - SP CEP: 05002-050
 E-mail: paulo.sergio@lozinskyconsultoria.com.br

Claudio Merlim Doná

Mestre em gestão e sistemas produtivos - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Endereço: Rua Bartholomeu do Canto 248, Vila Palmeiras, São Paulo – SP CEP: 02726-090

Instituição: Lozinsky consultoria de Negócios e Grupo Bio Ritmo / Smart Fit

E-mail: claudio.dona@lozinskyconsultoria.com.br

RESUMO

Este artigo apresenta uma comparação dos indicadores de desempenho antes e depois da adoção de modelos de governança para o gerenciamento de serviços de TI. Os resultados indicam que a adoção desses modelos melhorou os níveis de serviço fornecidos pela TI aos negócios, contribuindo também para garantir a satisfação do cliente.

Palavras-chave: Comparação, Modelos de governança, Gerenciamento de serviços de TI, Satisfação do cliente.

ABSTRACT

This article presents a comparison of performance indicators before and after the adoption of governance models for IT service management. The results indicate that the adoption of such models improved the service levels provided by IT to the business, also contributing to ensure customer satisfaction.

Keywords: Comparison, Governance models, IT service management, Customer satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento do papel funcional e estratégico da TI e dos assuntos relacionados aos seus direitos de decisão, a governança de TI tem sido compreendida de forma ampla, sendo proposta a definição de governança por meio da definição e da implementação de processos, estruturas e mecanismos de relacionamento na organização, que permitem o alinhamento da missão organizacional

com a TI e a criação de valor a partir dos investimentos realizados em tecnologia (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009).

O crescimento do uso de sistemas da informação, bem como o aumento de sua complexidade, trouxe consigo uma demanda por boas práticas para aumentar o desempenho na criação e manutenção dos serviços. Boas práticas para gestão de serviços de TI colaboram para a redução dos custos com a tecnologia implementada, melhoria na qualidade dos serviços prestados e um maior alinhamento estratégico da TI com o negócio (HAWERROTH, 2016).

Estudos recentes comprovam que organizações que adotaram mecanismos de governança de TI melhoraram seu desempenho, quando se compara indicadores de desempenho anteriores e posteriores à adoção (TAROUCO; GRAEML, 2011).

Percebe-se então a importância da TI na prestação de serviços, donde compreender o que é a tecnologia da informação, a gestão de um setor de suporte em TI de uma empresa, e como ela pode ser utilizada para minimizar as falhas da qualidade nos serviços, é de grande relevância para o crescimento e sucesso dos provedores de serviços de TI (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

O mercado de TI tem destacado a norma ISO/IEC 20000, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) como tecnologia-base para a governança de TI.

A ISO/IEC 20000 fornece uma abordagem estruturada para gerenciar os processos de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação para que os resultados dos serviços de TI atendam as expectativas do cliente (PMG ACADEMY, 2018).

Para a ABNT NBR ISO/IEC 20000 (2008), a função primordial desta norma é fornecer um sistema de gestão, incluindo políticas e uma estrutura para possibilitar implementação e gerenciamento eficaz de todos os serviços de TI.

Segundo Cots, Casadesús e Marimon (2016), o modo como os benefícios deste padrão pode ser interpretado parte através de um sentimento de confiança em face de demandas futuras, ou como demonstração do compromisso da organização com a qualidade, uma vez que o selo da ISO/IEC 20000 procura exatamente dar garantia de que estas empresas são aderentes as melhores práticas globais na provisão dos serviços de TI.

A biblioteca ITIL surgiu em 1980 e foi desenvolvido pela CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency), hoje chama-se OGC (Office of Government Commerce), órgão do governo britânico responsável por melhorar e organizar os processos dentro dos departamentos do próprio governo (BOM, 2006).

O ITIL é composto por processos e funções que visam focar a área de TI no negócio ao qual a empresa está inserida e desenvolver os serviços com mais qualidade, rapidez e preço justificável ao cliente final. Para maximizar os resultados, as recomendações ainda podem ser seguidas concomitante à outras normas e padrões de projetos. Independente do porte da empresa, seguir as boas práticas da biblioteca pode ser fator decisivo para que a mesma se mantenha competitiva no mercado (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010).

O ITIL busca prover serviços de alta qualidade com foco no relacionamento com os clientes, trazendo algumas mudanças significativas que fazem com que o negócio tenha um olhar internamente para processos e pessoas e não apenas para a tecnologia, que foque no valor e não no custo e em uma prestação de serviços e não em uma visão fragmentada (Office Government Commerce - OGC, 2013).

O COBIT foi desenvolvido pela Information Systems Audit and Control Association (ISACA), uma associação global sem fins lucrativos, com mais de 115.000 constituintes em 180 países. Essa associação ajuda líderes de negócio e TI a construir e confiar no valor de informações e sistemas de informação (ISACA, 2014).

COBIT fornece princípios globalmente aceitos, práticas, ferramentas de análise e modelos para ajudar empresas e líderes das TI a maximizar a confiança no valor de suas informações e ativos de tecnologia.

Segundo ISACA (2014), COBIT pode ser adaptado para todos os modelos de negócio, ambientes de tecnologia, indústrias, locais e culturas corporativas.

Essa família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores (BRANCHER, 2011).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como procedimentos metodológicos, análise bibliográfica do tema junto a sites científicos, nas publicações especializadas como artigos, livros, revistas científicas da área e anais de congressos nacionais e internacionais e estudo de caso de natureza exploratória realizado em uma empresa nacional do segmento de prestação de consultoria em negócios com foco em TI denominada Lozinsky Consultoria de Negócios.

A lógica subjacente da integração de métodos analíticos é oferecer uma resposta mais robusta à questão proposta, do que aquela que seria produzida por um desenho de pesquisa ou somente quantitativo ou somente qualitativo (YIN, 2006).

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52)), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

O método de estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2006).

Considerou-se que, para analisar a perspectiva de processo existente na formulação da estratégia, o método qualitativo oferece subsídios para melhor compreender esses fenômenos, por permitir aprofundar reflexões relevantes e inspirar articulações entre essas temáticas (RICHARDSON, 1999).

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise interpretativa de conteúdo. A análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, conforme Bardin: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p.121).

Considerando a abordagem de Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas com a finalidade de explorar melhor os objetivos do estudo e atingi-los.

A empresa Lozinsky Consultoria e Negócios atua na resolução de problemas complexos, posicionando a TI como pilar estratégico de negócios e eliminando as âncoras que limitam o crescimento das organizações. Possui uma equipe multidisciplinar, experiente e que reúne habilidades complexas, como amplo conhecimento sobre os processos de negócio em empresas de diversos setores.

O método escolhido para conduzir esta pesquisa foi o estudo de caso de natureza exploratória.

A pesquisa foi aplicada ao longo de 12 meses, entre outubro de 2018 e outubro de 2019, em uma empresa do segmento de fitness chamada Grupo Bio Ritmo/ Smart Fit. O Grupo Bio Ritmo/ Smart Fit é hoje a maior rede de fitness da América Latina e a quarta maior rede global de academias, possui faturamento superior a R\$ 1 bilhão de reais por ano, e conta com mais de 480 academias, entre lojas

próprias e franqueadas, no Brasil e em outros seis países da América Latina, com base instalada superior a 1,6 milhão de alunos.

Esta amostra, não aleatória simples e de caráter comparativo, aponta resultados específicos apenas para os períodos anterior e imediatamente posterior a implantação e adoção de modelos de governança TI.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 ASPECTOS GERAIS DA GOVERNANÇA DE TI

Segundo Mahoney (2012), as melhores práticas de tecnologia da informação, representada pela governança de TI, tem despertado um crescente interesse no meio acadêmico e nas organizações, refletindo a importância e a evolução da TI na sociedade contemporânea.

A maioria das organizações usa a TI como uma ferramenta fundamental do negócio e poucas podem realmente funcionar eficazmente sem ela. A TI é também um fator importante nos futuros planos de negócio de muitas organizações. (NBR ISO/IEC 38500, 2009).

Governança de TI é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização (NBR ISO/IEC 38500, 2009)

Segundo o ITGI (2015), numa organização, o sistema de governança permite que as várias partes interessadas usem uma forma organizada de avaliar condições e opções, definam a direção e monitorem o desempenho da organização de acordo com os seus objetivos.

Para o ITGI (2016), as organizações não podem atingir seus requisitos de negócios sem adotar e implementar um modelo para governança de TI. A TI tornou-se, portanto, essencial para que as organizações mantenham um processo decisório efetivo e um controle sobre suas operações.

Todavia, essa tecnologia trouxe também uma série de processos relacionados a sua gestão e manutenção, exigindo que aspectos relativos a qualidade, como eficiência, eficácia e efetividade das informações, sejam controlados (TAROUCO; GRAEML, 2011).

Assim, a governança de TI envolve estrutura, processos e frameworks de controles que indicam formas de definir os objetivos da empresa bem como os recursos necessários para alcançá-los juntamente com o gerenciamento de riscos e na avaliação de desempenho (SCHNEIDER, 1996).

Percebe-se então, a importância da TI na prestação de serviços, donde compreender o que é a tecnologia da informação, a gestão de um setor de suporte em TI de uma empresa, e como ela pode ser

utilizada para minimizar as falhas da qualidade nos serviços, é de grande relevância para o crescimento e sucesso dos provedores de serviços de TI (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Conforme Silva e Santos (2013), a governança de TI apoia no processo decisório da empresa por meio de três dimensões que são: domínio, fase de tomada de decisão e divisão por níveis de escopo. De forma geral, as expectativas que os executivos pretendem atender com a governança são: aumento de produtividade, redução de riscos, otimização, qualificação, eficácia operacional, integração de processos, redução de custos e disponibilização de informação de confiança que suportem decisões.

Mediante o processo de governança de TI, as organizações têm adotado metodologias novas ou já consolidadas no mercado ajustando ou adaptando pontos para a realidade de cada organização (GAMA, 2006).

O mercado de TI tem destacado a norma ISO/IEC 20000, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) como tecnologia-base para a governança de TI.

Outras metodologias que também são avaliadas e incorporadas como ferramentas de governança de TI são o International Standards Organization (ISO) 9000 / 14000 / 27000, Balanced Scorecard (BSC), Six Sigma, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do Project Management Institute (PMI) e Capability Maturity Model (CMM) (GAMA, 2006).

Essa família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores (BRANCHER, 2011).

3.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA DE TI

Segundo NBR ISO/IEC 38500 (2009), são seis os princípios de boa governança corporativa de TI. Esses princípios são aplicáveis à maioria das organizações e o comportamento preferido para orientar uma tomada de decisão. Estes aspectos dependem da natureza da organização que está implementando as melhores práticas baseadas na governança corporativa de TI:

- *Princípio 1: Responsabilidade*

Os indivíduos e grupos dentro da organização compreendem e aceitam suas responsabilidades com respeito ao fornecimento e demanda de TI. Aqueles responsáveis pelas ações também têm autoridade para desempenhar tais ações.

- *Princípio 2: Estratégia*

A estratégia de negócio da organização leva em conta as capacidades atuais e futuras de TI; os planos estratégicos para TI satisfazem as necessidades atuais e contínuas da estratégia de negócio da organização.

- *Princípio 3: Aquisição*

As aquisições de TI são feitas por razões válidas, com base em análise apropriada e contínua, com tomada de decisão clara e transparente. Existe um equilíbrio apropriado entre benefícios, oportunidades, custos e riscos, de curto e longo prazo.

- *Princípio 4: Desempenho*

A TI é adequada ao propósito de apoiar a organização, fornecendo serviços, níveis de serviço e qualidade de serviço, necessários para atender aos requisitos atuais e futuros do negócio.

- *Princípio 5: Conformidade*

A TI cumpre com toda a legislação e regulamentos obrigatórios. As políticas e práticas são claramente definidas, implementadas e fiscalizadas.

- *Princípio 6: Comportamento Humano*

As políticas, práticas e decisões de TI demonstram respeito pelo comportamento humano, incluindo as necessidades atuais e futuras de todas as “pessoas no processo”.

3.3 RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA DE TI PARA AS EMPRESAS E SEUS NEGÓCIOS

A governança de TI tem sido um dos dez temas mais importantes nas pautas das estratégias organizacionais e nas discussões entre os CIO's em todo o mundo (MAHONEY, 2012).

De acordo com Vaz (2014), para garantir um caminho mais consistente na busca de uma melhor governança de TI, pode-se destacar os seguintes aspectos:

a) Maior conhecimento sobre o negócio – Identificação das necessidades e resultados estratégicos esperados, compreendendo os caminhos para alcançar seus objetivos, identificando o impacto das ações de TI nos resultados do negócio, assim possibilitando sua participação na definição e tomada de decisões estratégicas;

b) Melhora nos mecanismos de relacionamento – Geração de sinergia com as áreas de negócio, melhorando o relacionamento com o cliente para o entendimento das necessidades e maior obtenção de resultados com os produtos e serviços. Divulgação de forma clara das ações que levarão a esses objetivos, bem como a conscientização da necessidade de uso de políticas e procedimentos transparentes para uma otimização dos processos;

c) Maior capacitação nos processos – Busca de facilitadores e motivadores que possibilitem a implementação de processos já fundamentados em metodologias, frameworks, melhores prática e

normas que potencializam a entrega dos serviços, alinhados a um plano estratégico de TI voltado para os objetivos do negócio.

Para Tarouco e Graemi (2011) a aplicação de governança leva a empresa a atingir seus objetivos com sucesso. Em estudo aplicado por estes autores com 51 empresas brasileiras de destaque na área de tecnologia da informação, observou-se que as empresas estudadas tendem a relacionar diretamente a adoção de modelos de melhores práticas de TI ao aumento da visibilidade dos executivos sobre o retorno de investimentos em TI e ao aumento do controle e da qualidade dos serviços prestados pela TI.

Tal como este artigo sugere, estudos recentes comprovam que organizações que adotaram mecanismos de governança de TI melhoraram seu desempenho, quando se compara indicadores de desempenho anteriores e posteriores à adoção de tais modelos (TAROUCO; GRAEML, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A documentação estudada apontou que a busca pelo controle de qualidade e a utilização de modelos de governança de TI vem crescendo nas últimas décadas, apresentando a preocupação de gestões atuais com a qualidade e as opiniões dos clientes bem como sua relevância para as organizações de TI, como as dos Estados Unidos e da América Latina.

A documentação também identificou os melhores requisitos dos modelos de governança para a gestão de serviços de TI, como uma abordagem de processos integrados com o propósito de entregar serviços gerenciados que agregam valor ao negócio, destacando que o objetivo de tais modelos é, segundo apontado por Brancher (2011), auxiliar na melhoria dos processos internos, na maior capacitação dos colaboradores, no monitoramento do ambiente de trabalho e na verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores.

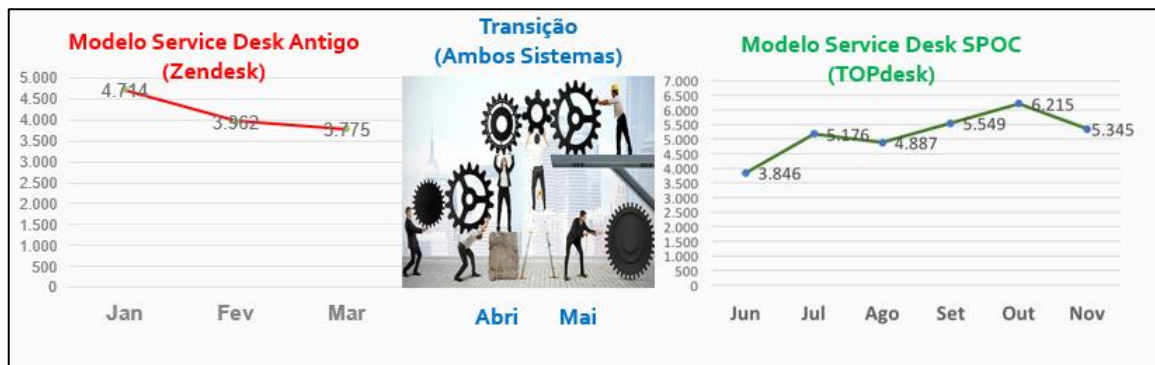
Podemos citar como marcos relevantes desse projeto a redução de 50% no índice de reabertura de chamados, contribuindo diretamente com a eficiência do serviço e experiência do cliente, absorção de 64% dos chamados Latam (América Latina) de primeiro nível com atendimento aos sistemas proprietários realizados no Brasil, nota 4,5 de satisfação do usuário dentro de uma escala de 1 a 5, adoção de novas ferramentas com elaboração de planos de ações de melhoria - 5w2h, diário de bordo, e reunião de bom dia, além do novo field service que está 36,51% mais eficiente com tempo de resposta de chamados 89% dentro dos SLAs (Service Level Agreement ou Acordos de Nível de Serviço) acordados e resolução total de 87%.

Outros resultados obtidos com a implantação dos modelos de governança de TI foram:

- 89% dos atendimentos dentro do SLAs (Service Level Agreement ou Acordos de Nível de Serviço);

- 22% Redução no TMA (Tempo Médio de Atendimento);
- 4,5% aumento de encerramentos de chamados;
- 23,6 % Aumento na satisfação dos usuários (abril, 2019 – novembro, 2019);
- 87% fist call resolution (resolução de chamados no primeiro contato);
- 8,6% aumento de chamados atendidos por analista.

Figura 1 – Indicadores mensuráveis: Chamados encerrados



Fonte: Grupo Bio Ritmo Smart Fit (2019)

- 4.150 Média de chamados encerrados Modelo Antigo
- 5.170 Média de chamados encerrados Modelo SPOC
- 1.020 Aumento médio de chamados mensais
- 24,57% aumento de encerramentos de chamados

Figura 2 – Indicadores mensuráveis: Chamados por analistas

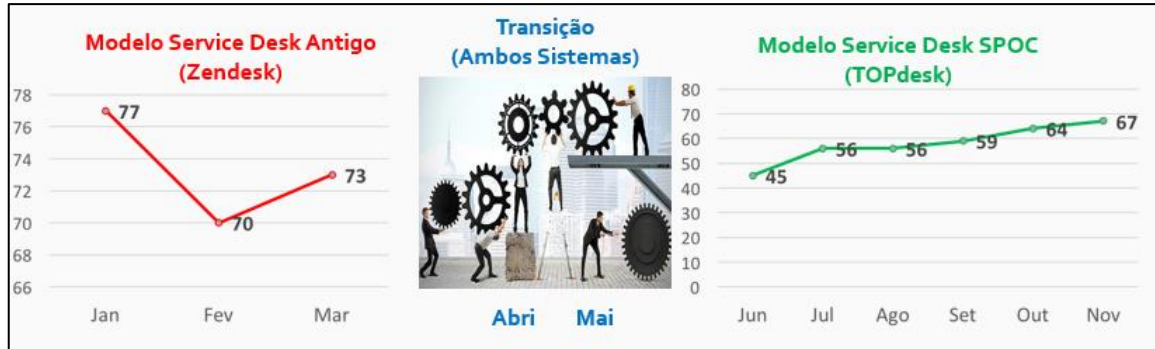


Fonte: Grupo Bio Ritmo Smart Fit (2019)

- 244 Média de chamados por Analistas Modelo Antigo

- 265 Média de chamados por Analistas Modelo SPOC
- 21 aumento médio de chamados mensais por analista
- 8,6% aumento de chamados por analista

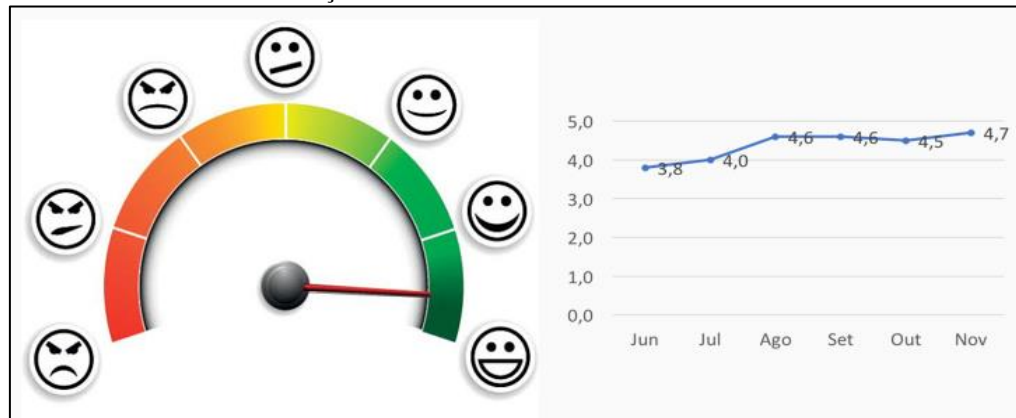
Figura 3 – Indicadores mensuráveis: TMA (Tempo Médio de Atendimento)



Fonte: Grupo Bio Ritmo Smart Fit (2019)

- 73 TMA Modelo Antigo
- 57 TMA Modelo SPOC
- 22% Redução no TMA

Figura 4 – Indicadores mensuráveis: Satisfação do usuário



Fonte: Grupo Bio Ritmo Smart Fit (2019)

- 23,6 % Aumento na satisfação dos usuários

Observou-se também os seguintes efeitos obtidos após a implantação de tais modelos junto a operação de TI do Grupo Bio Ritmo Smart Fit:

- Melhores níveis de qualidade na prestação dos serviços, satisfação das áreas de negócios e a percepção dos usuários;
- Otimização do planejamento e priorização das atividades com base no impacto e urgência do negócio;
- Maior sinergia e alinhamento entre equipes de Field/ Service Desk (nível 1), equipes especialistas de infraestrutura e sistemas (nível 2) e fornecedores de TI (nível 3);
- Maior efetividade e controle sobre os atendimentos dos chamados;
- Maior agilidade e escalabilidade de atendimento para novas academias em todo território nacional e Latam (América Latina);
- Maior proatividade (trabalho menos reativo e direcionado a melhorias);
- Alinhamento com as boas práticas de mercado (ITIL, Cobit e ISO 20000).

Todos os resultados foram atingidos em apenas um mês (período subsequente a conclusão de todos os projetos envolvendo implantação de modelos de Governança de TI) e a tendência é de que os indicadores de performance melhorem ainda mais, a medida em que a execução do PDCA (ciclo de melhoria contínua também aderente aos modelos de Governança de TI) se estabeleça como prática junto a operação do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A apuração deste resultado ajudou a aferir uma sensível melhora nos resultados de performance e desempenho da operação e também no nível de satisfação dos usuários após a adoção de modelos de governança tais como ITIL, Cobit e ISO 20000 por parte da área de TI.

O resultado apurado nesta pesquisa apresentou, dentre outros indicadores relevantes, redução de 50% no índice de reabertura de chamados, contribuindo diretamente com a eficiência do serviço e experiência do cliente, absorção de 64% dos chamados Latam (América Latina) de primeiro nível com atendimento aos sistemas proprietários realizados no Brasil, nota 4,5 de satisfação do usuário dentro de uma escala de 1 a 5, adoção de novas ferramentas com elaboração de planos de ações de melhoria - 5w2h, diário de bordo, e reunião de bom dia, além do novo field service que está 36,51% mais eficiente com tempo de resposta de chamados 89% dentro dos SLAs acordados e resolução total de 87%.

A maior facilidade encontrada para a execução deste trabalho foi a ótima interação e comunicação junto aos principais executivos responsáveis pela área de TI bem como o acesso aos documentos, usuários, prestadores de serviço e materiais que o Grupo Bio Ritmo Smart Fit permitiu ao pesquisador, que conduziu este trabalho como estudo de caso de natureza exploratória.

Vale ressaltar como fator de dificuldade e limitação para este estudo o fato de que poucos autores descreveram pesquisas de caráter e método quantitativo a respeito da adoção de modelos de governança de TI.

Destaca-se como maior fator de contribuição deste trabalho, a abertura de novos caminhos investigativos para futuras pesquisas a serem replicadas em outras organizações, empresas tanto nacionais quanto multinacionais, de porte pequeno, médio e grande, uma vez que o presente estudo limitou-se a uma amostra diminuta, coletada em uma única empresa multinacional de grande porte.

Por fim, os modelos de governança de TI tem que lidar com a gestão de um complexo sistema de processos, desse modo, a leitura distinta desta questão com base na bibliografia estudada acabou por cancelar os dados aferidos nesta pesquisa uma vez que, conforme Tarouco e Graeml (2011), estudos recentes comprovam que organizações que adotaram mecanismos de governança de TI melhoraram seu desempenho, quando se compara indicadores de desempenho anteriores e posteriores à adoção de tais modelos.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO/IEC 20000-1. Tecnologia da Informação – Gerenciamento de Serviços. Parte 1, Especificação, 2008a.

ABNT NBR ISO/IEC 20000-2. Tecnologia da Informação – Gerenciamento de Serviços. Parte 2, Código de Prática, 2008b.

ABNT/CB-21, ABNT NBR ISO/IEC 20000-1, Tecnologia da Informação – Gerenciamento de serviços. Parte 1: Requisitos do sistema de gerenciamento de serviços, 2011, p. 8.

ABNT NBR ISO/IEC 38500:2009 – Governança Corporativa de TI, 2009

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOM, J. V. Foundations of IT Service Management base on ITIL V3. Van Haren publicação para itSMF, 2006.

BRANCHER, P. A adoção da cláusula de “melhores práticas” na implantação de projetos de tecnologia e seus efeitos em situações de litígio. *Revista de Direito de Informática e Telecomunicações – RDIT*, Belo Horizonte, ano 6, n. 11, p. 107123, jul./dez. 2011.

COTS, S; CASADESÚS, M; MARIMON, F. Benefits of ISO 20000 IT service management certification. Research Gate. Article in *Information Systems and e-Business Management*, February 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/270274573>. Acesso em: dezembro, 2019

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. *Information Systems Management*, v. 26, n. 2, p. 123-137, 2009.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995), 2009.

GAMA, F. A. Mensurando o grau de maturidade entre o alinhamento estratégico entre os negócios e a tecnologia da informação no departamento de informática da Companhia Siderúrgica de Tubarão. Artigo apresentado ao 3o. Simpósio FUCAPE de Produção Científica, 2006.

Disponível em: <http://www.fucape.br/simposio/3/artigos/fernanda%20gama.pdf>. Acesso em: dezembro, 2019.

HAWERROTH, U. *O que é ITIL e o como ele se encaixa na área de TI da sua empresa*, 2016.

Disponível em: < <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/pratica/o-que-e-itol-e-o-como-ele-se-encaixa-na-area-de-tida-sua-empresa>>. Acesso em: dezembro, 2019.

ISACA (2014). Nova edição portuguesa brasileira do COBIT Framework 5 Ajuda as empresas a governar suas informações e tecnologia. [Online]. 2014. ISACA Press Release. Available from: <http://www.isaca.org/About-ISACA/Press-room/News-Releases/Portuguese/Pages/New-Brazilian-Portuguese-edition-of-COBIT-5-Framework-Portuguese.aspx>. Acesso em: dezembro, 2019.

ITGI: Governance and Management of Enterprise Information & Related Technology. From <http://www.itgi.org/About-Governance-of-Enterprise-IT.html> Retrieved May 17, 2015. Acesso em: dezembro, 2019.

ITGI: Information Tecnology Governance Institute, Disponível em: www.itgi.org>, 2016. Acesso em: dezembro, 2019.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da adoção de mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 28, p. 11-39, 2010.

MAHONEY, J. Briefing for IT Leaders: Tomorrow's Trends and Today Decisions. *Gartner Management Review*, v.46, p. 28, 2012.

Office Government Commerce - OGC, 2013.

PMG Academy, 2018. Acesso em:

<http://www.pmgacademy.com/pt/blog/artigos/as-vantagens-e-proposito-da-iso-iec-20000>. Acesso em: dezembro, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, E. Governança de TI: um estudo de caso envolvendo service level agreement. Monografia submetida à Universidade do vale do Rio dos Sinos, 1996. http://cdpedron.googlepages.com/TC_Eduardo_Schneider.pdf, 2016. Acesso em: dezembro, 2019.

TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. *R. Adm.*, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 7-18, jan./mar. 2011.

VAZ, L. Características de uma Boa Governança de TI. Jornal Online LEIAJA.COM Disponível em: <<http://www1.leiaja.com/coluna/2014/04/29/caracteristicas-de-uma-boa-governanca-de-ti>>. 2014. Acesso em: dezembro, 2019.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 editora. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2014.