



**UNICEPLAC**

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos**

**Curso de Sistemas de Informação**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Uma proposta para gestão de serviços de TI e resolução de conflitos, utilizando a Biblioteca ITIL v3 integrando a Matriz RACI**

Brasília-DF

2020



**UNICEPLAC**

**Jayne Silva dos Santos  
Andréia Pargas de Andrade  
Gustavo Henrique Martins de Oliveira Feitosa**

**Uma proposta para gestão de serviços de TI e resolução de conflitos, utilizando a Biblioteca ITIL v3 integrando a Matriz RACI**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Sistemas de Informações pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Mestre  
Washington Fábio de Souza Ribeiro

Brasília-DF

2020



**UNICEPLAC**

**Jayne Silva dos Santos  
Andréia Pargas de Andrade  
Gustavo Henrique Martins de Oliveira Feitosa**

**Uma proposta para gestão de serviços de TI e resolução de conflitos, utilizando a Biblioteca ITIL v3 integrando a Matriz RACI**

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 13 de Julho de 2020.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Washington Fábio de Souza Ribeiro  
Examinador

---

Prof. Jorge Alberto dos Santos  
Examinador

---

Prof. Osam Brás de Souto  
Examinador



**UNICEPLAC**

## **Uma proposta para gestão de serviços de TI e resolução de conflitos, utilizando o biblioteca ITIL v3 integrando a Matriz RACI**

Jayne Silva dos Santos<sup>1</sup>

Andréia Pargas de Andrade<sup>2</sup>

Gustavo Henrique Martins de Oliveira Feitosa<sup>3</sup>

### **Resumo:**

O presente artigo tem como objetivo principal apresentar uma proposta para gerenciar conflitos entre setores de uma organização, utilizando como framework ITIL v3 e a ferramenta de Gestão, Matriz RACI, com os métodos mais simples, porém eficazes, que podem trazer resultados positivos em uma organização. Foram realizados vários estudos a respeito de gestão de pessoas e gestão de conflitos, para compreender mais a respeito das problemáticas encontradas e poder, assim, montar a proposta de gestão. Analisou-se a biblioteca da ITIL v3 e estudou-se os seus processos principais que poderiam ser aplicados na gestão de conflitos e integra-se com a ferramenta Matriz Raci. As ideias adotadas para mediar os conflitos dentro de uma organização foram aplicação de integração, padronização e sinergia, através da flexibilidade que os processos da ITIL v3 proporcionam.

**Palavras-chave:** Gestão. Organização. Framework. Conflitos. Integração.

### **Abstract:**

The main objective of this article is to present a proposal to manage conflicts between sectors of an organization, using as ITIL v3 framework and the Management tool, RACI Matrix, with the simplest but most effective methods that can bring positive results in an organization. Several studies have been carried out regarding people management and conflict management, to understand more about the problems encountered and thus be able to assemble the management proposal. The ITIL v3 library was analyzed and its main processes that could be applied to conflict management were studied and integrated with the Raci Matrix tool. The ideas adopted to mediate conflicts within an organization were application of integration, standardization and synergy, through the flexibility that ITIL v3 processes provide.

**Keywords:** Management. Organization. Framework. Conflicts. Integration.

---

<sup>1</sup>Graduanda Jayne Silva dos Santos do Curso Sistemas de Informação, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: jayne.sistema@gmail.com.

<sup>2</sup>Graduanda Andréia Pargas de Andrade do Curso Sistemas de Informação, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: andreiapargas@gmail.com.

<sup>3</sup>Graduando Gustavo Henrique Martins de Oliveira Feitosa do Curso Sistemas de Informação, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E-mail: gustavo.feitosa1994@gmail.com.



## **1 INTRODUÇÃO**

A TI tornou-se um dos setores mais importantes dentro de uma empresa, está incorporada na área estratégica das organizações com funcionalidades essenciais como, controlar processos e maximizar resultados.

“Inicialmente, a TI era entendida apenas como suporte às operações das organizações. No entanto, cada vez mais passa a ter um caráter estratégico que permite viabilizar novas estratégias empresariais” (ZORELLO, 2005).

O profissional de TI, geralmente possui a inteligência racional com capacidades lógicas, matemáticas e analíticas, a maioria desenvolveu uma competência intelectual com bastantes termos e jargões técnicos, o que gera uma comunicação com ruídos semânticos, em que um receptor que não possui conhecimento do assunto acaba não entendendo a mensagem que está sendo transmitida, essa falta de compreensão traz conflitos entre os setores e pode interferir nos interesses da empresa. O fato é que não importa o quanto a tecnologia avance, projetos são e serão executados por pessoas e dependerão muito delas para que sejam implementados com sucesso.

A TI é de extrema importância dentro de uma organização e possui um desafio que é demonstrar que estando alinhada e integrada com sinergia na empresa, não é custo e sim investimento. E conforme estão crescendo as demandas e dependências do serviço de TI, a qualidade de serviço precisará acompanhar esse aumento.

## **2 QUESTÃO DE PESQUISA**

O setor de TI possui alta relevância nas empresas, porém existe uma problemática que costuma ser comum nas organizações: conflitos entre o setor de TI com os demais setores, que pode ser letal para os negócios da empresa. Os objetivos de uma empresa devem ser conhecidos por todos que nela trabalham, mesmo em departamentos com atribuições diferentes, todos precisam ter conhecimento do objetivo geral da empresa. O setor de TI deve dar respaldo aos demais setores da empresa, estabelecendo um relacionamento amistoso entre eles. No entanto, encontra-se uma problemática, que seria um conflito nas organizações por falta de uma gestão da TI para com os demais setores de uma organização.



## UNICEPLAC

Das experiências vivenciadas pelos autores, os principais problemas identificados nas organizações foram:

- Ausência de sinergia;
- Ausência de relacionamento;
- Ausência de conhecimento do ambiente e da estratégia do negócio;
- Inconsistência de informações;
- Ausência de ferramentas para apoiar os processos definidos;
- Resistência à mudanças;
- Carga de trabalho mal distribuída entre a equipe de TI, o que torna os funcionários desmotivados, desacreditados e sobrecarregados.
- Ausência de entendimento que o sucesso de uma organização depende da combinação de pessoas, processo e tecnologia;

A metodologia de trabalho oferecida será uma gestão de conflitos com uso do Framework da ITIL v3, alinhada juntamente com a Matriz RACI, com um objetivo de gerenciar uma organização com os demais setores e implementar o programa de Melhoria Contínua de Serviços de TI.

### **3 OBJETIVO GERAL**

Propor um modelo de Gestão de TI para minimizar conflitos, entre a área de TI e áreas afins, facilitando que as partes interessadas criem uma sinergia na organização e atinjam o objetivo global. O Fundamental é manter todos os setores de uma organização integrados às diretrizes e aos objetivos da organização, conciliar as necessidades dos usuários com a automatização e possibilidades que a área de TI oferece.

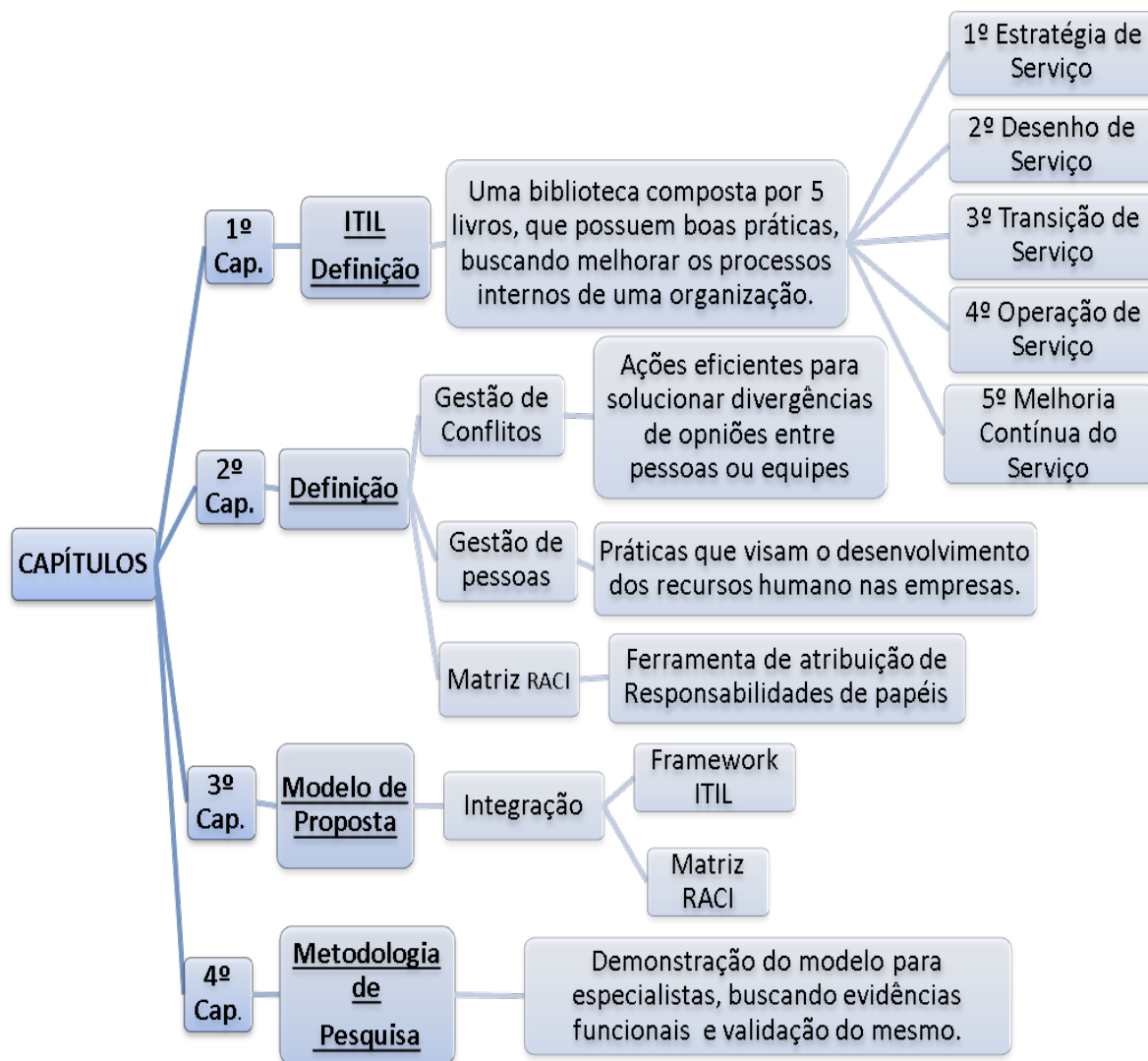
#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Minimizar os problemas e falhas de comunicação em uma organização para melhorar a gestão dos atendimentos técnicos por parte dos colaboradores de TI;
- Determinar o papel de cada pessoa;
- Definir e Documentar processos;
- Integrar, padronizar e alinhar os setores;

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca da melhor compreensão do problema de pesquisa proposto no presente artigo, desenvolveu-se abaixo quatro capítulos centrais que nortearam o estudo:

**Figura 1 - Referencial Teórico**



Fonte: Os Autores



## 1º CAPÍTULO: ITIL v3

:

A ITIL ou Information Technology Infrastructure Library significa Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação, é o framework para gerenciamento de serviços de TI mais utilizado no mundo.

Este acrônimo não é utilizado há muito tempo porque não é apenas sobre a infraestrutura que a ITIL é abordada, mas a gestão de tecnologia. Foi atribuída essa nomenclatura na década de 80, quando não existia muito conhecimento sobre a área de governança de TI, demorou alguns anos para que pudesse entender o quão grande e ampla é a área de gerenciamento de serviços para TI.

Com a sua evolução ao longo dos anos, e sendo bastante popular, a ITIL se tornou um dos framework principais em questão de referência para gerenciamento de serviços de TI.

A ITIL v3 possui um ciclo de vida de serviço que é composto por 5 etapas, oferecendo as melhores práticas sobre seus processos, papéis e funções.

Os 5 livros que descrevem a fase de um serviço são:

1. Estratégia de serviço;
2. Desenho de serviço;
3. Transição de serviço;
4. Operação de serviço;
5. Melhoria contínua de serviço.

### **1. Estratégia de serviço:**

Segundo o livro de Estratégia de Serviço da OGC, o objetivo da fase de estratégia de serviço do ciclo de vida do serviço é definir a perspectiva, a posição, os planos e os padrões que um prestador de serviços precisa ser capaz de executar para atingir os resultados de uma organização, ela vai fazer com que todos os recursos e as ações sejam direcionados para as próximas etapas, e assim conseguir alinhar o negócio com a TI.

Estes são os processos básicos da Estratégia de Serviço:

- Gerenciamento Estratégico para serviços de TI;
- Gerenciamento de Portfólio;





- Gerenciamento da Demanda;
- Gerenciamento Financeiro;
- Gerenciamento do Relacionamento com o Negócio;

## **2. Desenho de Serviços:**

Segundo o livro Desenho de Serviços da OGC, diante de conflitos entre setores, esta etapa com as suas aplicações pode mediar essa problemática, padronizando, alinhando e integrando os setores.

No estágio Desenho de serviços encontra-se os gerenciamentos dos 4 ps:

- Determinando o papel das pessoas;
- Definido processos;
- Determinando produtos;
- Estabelecendo parceiros.

Sem essa integração dos 4 ps a probabilidade de conflitos é iminente, porque a probabilidade de ocorrer falhas no gerenciamento é muito alta. No Desenho de serviços encontramos 7 processos de gerenciamento, e o que se destaca em relação a conflitos é o Gerenciamento de Nível de Serviços:

O ITIL v3 por meio da gerência de nível de serviço, estabelece alguns benefícios possíveis de serem obtidos, dentre eles, o estabelecimento de uma relação mais objetiva entre usuários de TI e provedores de serviços. Este é o processo responsável para garantir um entendimento claro entre as necessidades das partes envolvidas, garantindo menos conflitos de interesses e de entendimento. Com esse processo de gerenciamento de nível de serviços é possível:

- Definir;
- Documentar;
- Acordar;
- Monitorar;
- Medir;
- Reportar e revisar o nível dos serviços de TI;
- Fornecer e melhorar relacionamento e comunicação.



## UNICEPLAC

### **3. Transição de serviços:**

De acordo com o livro de Transição de Serviços da OGC, o objetivo é planejar e gerenciar mudanças de serviços de forma eficaz e eficiente, gerenciar risco relacionado a serviços novos, mudados ou reformados, como também implementar com sucesso lançamentos de serviços em ambientes suportados, estabelecer expectativas corretas sobre o desempenho e a utilização de serviços novos ou alterados, e assegurar que as alterações de serviço criem o valor comercial esperado. A fase de transição de serviço possui alguns processos de gerenciamento, são eles:

- Gerenciamento de Mudança;
- Gerenciamento de Configuração de Ativo de Serviço;
- Gerenciamento de Liberação e Implantação;
- Gerenciamento do Conhecimento.

### **4. Operação de serviços:**

De acordo com o livro de Operação de Serviço da OGC, esta etapa é a que coordena e executa as atividades e processos necessários para a diluição e gestão dos serviços em níveis acordados para usuários e clientes, ou seja, é onde o valor de serviço é realizado e executado pela organização de estratégias.

Alguns dos objetivos da etapa de operação de serviço são:

- Manter a satisfação de negócio e a confiança na TI, através da prestação eficaz e eficiente de serviços acordados para clientes e usuários do negócio;
- Minimizar o impacto de interrupções de serviço nas atividades do dia-a-dia;
- Garantir que apenas as pessoas autorizadas a receber esses serviços tenham acesso aos serviços acordados.

A fase de Operação possui 5 processos e o que pode-se utilizar é o Gerenciamento de Incidentes. No Gerenciamento de Incidente trabalha-se para evitar falhas, auxiliar em dúvidas e consultas, tem como objetivo conseguir restaurar o serviço com o menor tempo possível e que não tenha um impacto tão grande que possa atrapalhar o andamento do serviço.



## UNICEPLAC

### **5. Melhoria continuada de serviços:**

De acordo com o livro de Melhoria Continuada de Serviços da OGC, pode-se proporcionar um guia prático para alinhar os serviços de TI com a evolução das necessidades das empresas, também identificar e implementar melhorias nos serviços de TI que apoiam os processos empresariais, serviços e etapas do ciclo de vida da ITIL v3.

Tem como objetivo revisar, analisar, otimizar, ter um acompanhamento e fazer recomendações sobre as oportunidades de melhoria em cada fase do ciclo de vida, realizar avaliação nos serviços em busca de melhorar a eficiência e a eficácia, assegurando que as práticas de qualidade aplicáveis sejam utilizadas para apoiar as atividades de melhoria contínua.

Esta etapa possui 7 passos para o processo de melhoria:

1. Definir o que deve ser medido;
2. Definir o que você pode medir;
3. Coleta de Dados;
4. Processar Dados;
5. Analisar Dados;
6. Apresentar e usar a informação;
7. Manutenção da qualidade.

### **APLICAÇÃO DO ITIL v3:**

Nesse contexto, destaca-se a ITIL v3, importante fonte de informação e conhecimento quanto à gestão dos serviços de TI. A ITIL v3 vem se revelando no mercado como um modelo padrão para gerenciamento dos serviços de TI, as práticas já foram testadas por milhares de empresas, são práticas comprovadas, o ITIL é adaptável a qualquer organização.

A ITIL v3 vem para integrar e alinhar a TI ao negócio de uma forma que destaca o que existe de melhor no outro, em que no ciclo de vida do negócio todos os envolvidos se relacionem com cada elemento do processo.

Segundo Laurindo et al. (2001), o uso eficaz de TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio, vão além da idéia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso.



## UNICEPLAC

O ITIL encoraja uma apreciação “end-to-end” da disponibilidade do serviço para que a equipe esteja consciente das consequências das suas ações no decorrer do processo. Se o staff está consciente do papel do ITIL, e de como esse pode contribuir para alcançar bons resultados nos negócios, os benefícios tendem a aparecer. A comunicação entre os departamentos melhora muito; a priorização do esforço alocado à resolução de incidentes e problemas torna-se claro e não ambíguo; mudanças são testadas e construídas de forma mais eficiente e eficaz (VITORINO DE JESUS, 2006).

### **2º CAPÍTULO: Gestão de Pessoas e Conflitos.**

#### **Gestão de Pessoas.**

É um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que são integrados entre si, são influenciados por outros ambientes, tanto pelo ambiente interno quanto o ambiente externo. Gerir pessoas é sempre complexo, por isso o elemento de dinamicidade e a interatividade entre os processos de gestão de pessoas é fundamental.

Os processos na gestão de pessoas são interconectados e interativos entre si. É necessário treinar e desenvolver essas capacidades para que a performance da organização seja melhorada.

#### **Gestão de Conflitos.**

Conflitos é a divergência entre duas ou mais opiniões, oposição entre duas ou mais partes, observa-se que o conflito pode ser definido como desentendimento entre pessoas que afetam e comprometem o rendimento e a qualidade da equipe. A gestão de conflitos tem como objetivo principal encontrar possíveis soluções e principalmente o contentamento de todas as partes.

Um gestor de TI precisa ter habilidade para saber gerenciar conflitos em equipe. A falta de liderança pode gerar a ausência de comunicação com o resto da empresa e contratempos entre os funcionários.

Uma metodologia utilizada em empresas é a sinergia entre os colaboradores, que consiste na cooperação, esforço coletivo ou ações simultâneas, que visam buscar melhores resultados em grupo do que aqueles obtidos individualmente, ou seja, quando duas ou mais pessoas se juntam e agem do mesmo modo em favor de semelhante objetivo.

Uma possível solução seria aplicar uma proposta de gestão de TI, utilizando o framework ITIL integrando a Matriz RACI.



Assim, a profissionalização da empresa, a boa distribuição do trabalho, a aplicação efetiva de um código de ética, um ambiente de trabalho saudável e um bom clima organizacional, são elementos essenciais para aumentar a maturidade das pessoas e reduzir substancialmente a presença de novos conflitos na companhia. (GONÇALVES MARCELO, 2019).

## **MATRIZ RACI**

A Matriz RACI é uma ferramenta de gestão conhecida como matriz de atribuição de responsabilidade. Ela descreve o uso de diversas funções referentes às atividades executadas em uma empresa. As letras da sigla significam:

- Responsible (Responsável por executar uma atividade [o executor]);
- Accountable (Autoridade: Quem deve responder pela atividade, o dono [apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade]);
- Consulted (Consultor: Quem deve ser consultado e participar de decisão ou atividade no momento que for executada);
- Informed (Informado: Quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada).

A Matriz RACI evita conflitos a respeito de responsabilidades e deixa bem claro a obrigação de cada um dentro de uma organização, as pessoas conseguem identificar com facilidade com quem devem manter contato sobre um tarefa e não restam dúvidas sobre quem responde por cada atividade.

Principais benefícios da Matriz Raci:

- Simplificação da comunicação entre os envolvidos, todos ficam a par de suas atribuições;
- Remoção de sobrecarga de trabalho, distribuição de maneira justa. A responsabilidade aplicada apenas a uma pessoa acaba deixando o indivíduo estressado por tantas atribuições.

## MODELO DE MATRIZ RACI:

Figura 2 - Matriz Raci

MATRIZ RACI					
	Envolvido 1	Envolvido 2	Envolvido 3	Envolvido 4	Envolvido 5
Atividade 1	A	R	I	I	I
Atividade 2	I	A	R	C	C
Atividade 3	I	A	R	R	C
Atividade 4	A	C	I	I	R
...					

Fonte: Os autores

### 3º CAPÍTULO: Proposta e Modelo de Gestão de TI

Este trabalho visa criar um modelo de gestão integrando a ITIL v3, a Matriz Raci em gestão de conflitos. Desta forma, os gestores de TI poderão trabalhar processos de tecnologia e gestão de pessoas, integrando e atendendo de forma mais ágil todos os departamentos das organizações.

Propõe-se a integração da Matriz RACI que definirá os papéis de cada envolvido, trazendo um fluxo de trabalho muito mais organizado, evitando sobrecarga de trabalho aos envolvidos e proporcionando um ambiente com comunicação simplificada, juntamente com o framework da ITIL v3 e com os seus processos de modelagem, em que o foco será no ciclo de vida do serviço da organização, através dos seus principais processos, que oferece os atributos ideais para a busca de melhoria contínua.

No modelo, primeiramente foram apresentados os principais atributos dos processos da ITIL, que sendo corretamente conhecidos por todos em uma organização, seguem como destaque para a resolução da problemática apresentada. Logo mais abaixo, destaca-se também os principais processos das bibliotecas da ITIL, os mais adequados e capazes de manter o alinhamento dos serviços de TI com as necessidades do negócio.

Os principais processos utilizados do ITIL foram:



## UNICEPLAC

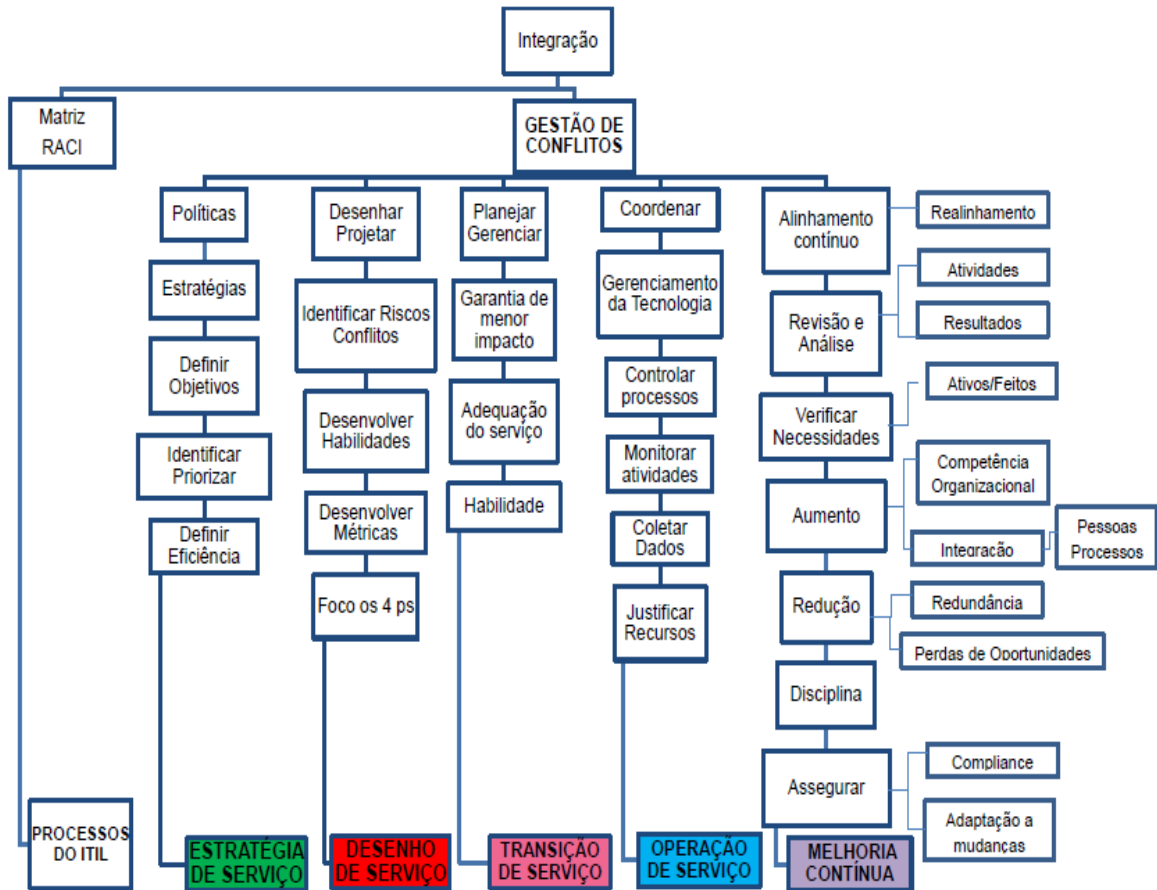
- **Gerenciamento da Demanda:**  
Monitorando as atividades de acordo com o solicitado, para não ocorrer aquisições excessivas dentro da organização.
- **Gerenciamento de nível de serviço:**  
Com o objetivo de negociar, acordar e documentar os serviços de TI, em concordância com o acordo de nível operacional-ANO.
- **Gerenciamento da Disponibilidade:**  
Mantendo a disponibilidade do serviço no percentual acordado.
- **Gerenciamento de Mudança:**  
Assegurando que esse processo seja feito de forma controlada para não gerar impactos.
- **Gerenciamento do Conhecimento:**  
Levantamento informações para ajuda na tomada de decisão.
- **Gerenciamento de Incidentes:**  
Avaliando impactos e urgências, e assim determinar as prioridades.
- **Gerenciamento de Problemas:**  
Buscando causa e/ou raiz do problema, para promover uma resolução definitiva.
- **Gerenciamento de Operação de TI:**  
Monitoramento diário das atividades, para garantir a funcionalidade de forma eficiente.
- **7 Passos do Processo de Melhoria:**  
Forma de como realizar as devidas medições.
- **Elaboração de Relatório:**  
Garantia de ver os resultados alcançados, as falhas e as necessidades do negócio.








# UNICEPLAC

## MODELO DE PROPOSTO PARA GESTÃO:

Figura 3 - Modelo Proposto de Gestão



-  - Gerenciamento da Demanda  
- Automação do Serviço
-  - Gerenciamento do Nível de Serviço  
- Gerenciamento da Disponibilidade
-  - Gerenciamento da Mudança  
- Gerenciamento do Conhecimento
-  - Gerenciamento de Incidentes  
- Gerenciamento do Problema  
- Gerenciamento de Operações de TI
-  - 7 Passos do Processo de Melhoria  
- Elaboração de Relatórios

Fonte: Os autores





## UNICEPLAC

### **4º CAPÍTULO: METODOLOGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS**

A metodologia utilizada, foi uma pesquisa realizada com especialistas, demonstrando o modelo proposto e colhendo opiniões, proporcionando evidências funcionais do modelo para gestão de TI. Segue abaixo, passo a passo, como foi realizada a metodologia de pesquisa:

**1ºPasso-**Inicialmente foi desenvolvido um questionário, como forma de coleta de dados, composto por 8 (oito) questões, contendo informações acerca do Framework do ITIL v3, com seus principais processos e informações da Matriz RACI, com a finalidade de buscar a validação do modelo proposto e evidenciar as suas funcionalidades.

**2ºPasso-**Foi criado um formulário, utilizando a ferramenta do Google Forms, para ser encaminhado aos especialistas da área, em que se demonstra o modelo proposto.

**3ºPasso-**Convidou-se os especialistas para responderem o questionário. A disponibilização do link para acesso ao formulário foi feita através de e-mails e do aplicativo WhatsApp.

**4ºPasso-**O link foi disponibilizado por 10 dias para coleta dos dados, após o encerramento do prazo iniciou-se a análise e discussão dos dados.

**5ºPasso-**Total de respostas: 10 (dez) respondentes que são especialistas na área de TI.

### **ANÁLISE, TESTE E DISCUSSÃO DOS DADOS.**

Solicitou-se a identificação dos respondentes com nome e área de atuação, com o objetivo de analisar as considerações dos especialistas e obter informações adicionais. As questões foram elaboradas com base no modelo proposto.

De acordo com as questões elaboradas e aplicadas, foi possível concluir:

1. Desenvolvida a respeito da integração do Framework ITIL e a Matriz RACI, conforme os resultados obtidos, a proposta mostrou-se promissora, alcançando concordância em todas as respostas e considerações positivas para agregar ao entendimento dos autores.
2. Baseada na ausência de conhecimento do ambiente de trabalho, foi concluído que, com as respostas que foram obtidas, 100 % dos respondentes



## UNICEPLAC

concordam que é importante a integração dos atributos unificados.

3. Profissionais sobrecarregados por falta de distribuição de papéis, como solução foi apresentada a Matriz Raci, no estágio de operação de serviços, obteve-se respostas positivas quanto ao fato de a matriz poder contribuir e também obteve-se uma resposta negativa, alegando que não é a única solução plausível para o contexto apresentado.
4. A melhoria na sinergia dentro de uma organização, conclui-se que todos concordam com o fato que para a melhoria contínua se tornar eficaz em uma organização é necessário que haja respeito, cooperação e comprometimento das partes envolvidas, para que possam deixar claros seus objetivos.
5. Os 4 ps, encontrados no estágio de desenho de serviços: integração de pessoas, processos, produtos e parceiros como forma de minimizar conflitos, obteve-se respostas positivas e considerações para somar ao entendimento dos autores.
6. Em relação à utilização da compliance que assegura não somente o cumprimento de legislação, mas também das regras internas dentro de uma organização, o que seria eficaz na gestão de conflitos. A maioria das respostas foi a favor da utilização deste atributo com suas considerações.
7. Baseada no modelo de gestão em que, do início ao fim, mostra-se que o objetivo é o alcance de uma equipe engajada para obtenção de bons resultados e crescimento da organização, foi atingido o total de concordância de todos os especialistas respondentes.
8. Buscando saber se o modelo apresentado evidenciou o objetivo pretendido, 60% dos respondentes afirmaram positivas acerca do objetivo e 40% afirmaram negativas com considerações, acerca de que deveria ser um modelo com mais processos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados acima, é notório que o Framework do ITIL não será tão eficaz sozinho, é de extrema importância harmonizá-lo juntamente com as pessoas, os processos, a gestão e a Matriz Raci, para que sejam encontrados os efeitos positivos de sua modelagem.



## UNICEPLAC

Uma organização significa um conjunto de pessoas que visam um resultado em comum com a missão de atingir um objetivo, mas nem sempre ocorre desta forma devido a conflitos internos. A ausência de uma gestão estratégica traz fortes impactos, funcionários sobrecarregados e desmotivados, perda na qualidade do serviço, quebrando toda a harmonia de uma organização, promovendo grandes falhas de comunicação e uma perda de qualidade na prestação de serviço.

De acordo com os resultados apurados a pesquisa revelou que a proposta é promissora, os respondentes do questionário desenvolvido são todos especialistas na área e conforme análise de dados é notório que obteve-se várias positivas, com considerações que seriam acrescentadas em uma oportunidade futura, ao aplicar o modelo de gestão.

A presente pesquisa trouxe grandes informações a análises de situações encontradas dentro de organizações, que implicam diretamente no objetivo global e apresenta um modelo de gestão, que pode servir de base para muitas empresas que sofrem com a falta de resoluções para esses problemas de conflitos, soluções simples mas que trazem grandes resultados se forem aplicadas de forma correta.

### **TRABALHOS FUTUROS**

Recomenda-se a implantação deste modelo aqui criado, como produto final deste trabalho nas organizações que utilizam a biblioteca ITIL para gestão de serviços de TI, sendo assim essa pesquisa pode ser utilizada futuramente como meios de resultados de implantação.

### **REFERÊNCIAS**

TECLÓGICA (org.). ITIL: O QUE É E A SUA IMPORTÂNCIA NA ÁREA DE TI DA SUA EMPRESA. 2016. [Acesso em: 20 abr. 2020]. Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/itil-o-que-e-e-sua-importancia-na-area-de-ti-da-sua-empresa/>.

HHC INTERNET (org.). OS CINCO LIVROS DA ITIL V3. 2016. [Acesso em: 20 abr. 2020]. Disponível em: <http://mundoitil.blogspot.com/2016/11/os-cinco-livros-da-itil-v3.html>.



## UNICEPLAC

VEYRAT, Pierre. O QUE SIGNIFICA ITIL PARA EMPRESAS E PROFISSIONAIS DE TI. 2016. [Acesso em: 20 abr. 2020]. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/o-que-significa-til/>.

MUNDO ITIL (org.). O QUE É ITIL. 2020. [Acesso em: 20 abr. 2020].Disponível em: <https://www.mundoitil.com.br/>.

RUNRUN.IT, Equipe. COMO SUPERAR DESAFIOS NA GESTÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES DE TI. [Acesso em: 06 Jun. 2020].Disponível em: <https://blog.runrun.it/gerenciamento-de-conflitos-em-equipes-de-ti/>

GONÇALVES, Marcelo. E-BOOK DIGITAL GESTÃO DE PESSOAS E CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. 2019 [Acesso em 12 jul. 2020].Disponível em: [https://www.amazon.com.br/dp/B07YHYHZJ1/ref=docs-os-doi\\_0](https://www.amazon.com.br/dp/B07YHYHZJ1/ref=docs-os-doi_0)

CHIARI, Rene A. O QUE É ITIL 4 (ITIL V4)? TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O TEMA [internet]. 2017. [Acesso em: 17 jul. 2020]. Disponível em: <https://www.itsmnapratica.com.br/tudo-sobre-til/>

CARVALHO, Pedro F. OPERAÇÃO DE SERVIÇO – ITIL FOUNDATION V3 [internet]. [Acesso em: 17 jul. 2020]. Disponível em: [http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL\\_OPERACAO\\_SERVICOS.pdf](http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL_OPERACAO_SERVICOS.pdf)

CARVALHO, Pedro F. TRANSIÇÃO DE SERVIÇO – ITIL FOUNDATION V3 [internet]. [Acesso em: 17 jul. 2020]. Disponível em: [http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL\\_TRANSICAO\\_SERVICOS.pdf](http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL_TRANSICAO_SERVICOS.pdf)

CARVALHO, Pedro F. ESTRATÉGIA DE SERVIÇO – ITIL FOUNDATION V3 [internet]. [Acesso em: 17 jul. 2020]. Disponível em: [http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL ESTRATEGIA\\_SERVICOS.pdf](http://pedrofcarvalho.com.br/PDF/ITIL ESTRATEGIA_SERVICOS.pdf)

PALMA, Fernando. OPERAÇÃO DE SERVIÇOS DA ITIL [internet]. [Acesso em: 17 jul. 2020]. Disponível em: <https://www.portalgsti.com.br/2016/10/operacao-de-servicos-da-til.html>



PINHEIRO, Flávio R. E-BOOK DIGITAL TI.EXAMES. 2011 [Acesso em: 17 jun. 2020].  
Disponível em: [www.tiexames.com.br](http://www.tiexames.com.br).

FANNING, Peter. ITIL V3 SERVICE STRATEGY: SERVICE STRATEGY. Londres:  
OGC; 2011. 396 p.

FANNING, Peter. ITIL V3 SERVICE DESIGN: SERVICE DESIGN. Londres: OGC;  
2011. 477 p.

FANNING, Peter. ITIL V3 SERVICE TRANSITION: SERVICE TRANSITION. Londres:  
OGC; 2011. 424 p.

FANNING, Peter. ITIL V3 SERVICE OPERATION: SERVICE OPERATION. Londres:  
OGC; 2011. 423 p.

FANNING, Peter. ITIL V3 CONTINUAL SERVICE IMPROVEMENT: Continual Service  
Improvement. Londres: OGC; 2011. 328 p.

ZISBLAT, James. O IMPACTO DAS PRÁTICAS ITIL NA FLEXIBILIDADE  
ORGANIZACIONAL - EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS EM UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL DE TI. Rio de Janeiro 2008. [Acesso em: 20 mai. de 2020].

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4114/ACF21C.pdf?sequence=1>

FELIX, Eduardo. UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI  
BASEADA NO ITIL EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA.

Garanhus 2018. [Acesso em: 15 mai de 2020]. Disponível em :

[https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/1063/1/tcc\\_eduardoferreirafelix.pdf](https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/1063/1/tcc_eduardoferreirafelix.pdf)

GONÇALVES Raphael , CARDIM Henri. GESTÃO DE CONFLITOS EM TI: A  
IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. São Paulo:2018.[Acesso em: 15 de  
mai. 2020]. Disponível em : <https://revista.univem.edu.br/jadi/article/view/3070/832>



## UNICEPLAC

### APÊNDICE A - QUESTIONARIO APLICADO

**01** - Por acreditar-se que o Framework da ITIL v3 com a matriz RACI, teria uma eficácia maior , propõe-se uma integração deles para mediação de conflitos entre setores. Você acredita que com essa ação, seria possível uma organização alcançar resultados diante da apresentação dos principais atributos e processos, conforme foi exibido no organograma?

**02**- Diante de conflitos por ausência de conhecimento do ambiente e da estratégia do negócio, conforme modelo proposto na transição de serviço, os atributos adequação do serviço e desenvolver habilidades, seriam eficazes nessa problemática ?

**03**- Em organizações hoje em dia, depara-se com profissionais sobrecarregados, principalmente nos processos de gerenciamento de incidentes e de problemas. Diante do modelo proposto de integração da matriz RACI na operação de serviço, seria possível alcançar a resolução dessa sobrecarga através de distribuição de responsabilidades e papéis?

**04**- Para o alcance da melhoria contínua, se no início, na estratégia de serviços, forem definidas as responsabilidades e papéis, a descrição de cada fase dos processos serão claras e objetivas, o que manteria então, de forma simplificada a sinergia dentro da organização. Qual a sua opinião?

**05**- De acordo com o processo de gerenciamento de nível de serviço, com o atributo: o foco dos 4 ps, que seria a integração de pessoas, processos, produtos e parceiros, acredita-se que por ser um processo responsável de garantir um entendimento claro entre as necessidades das partes envolvidas, os riscos de conflitos seriam minimizados. Você acredita nessa funcionalidade?

**06**- Na etapa de melhoria contínua, destacou-se assegurar a COMPLIANCE, com umas das particularidades para uma gestão de conflitos, com o objetivo de manter e garantir as regras de cada setor e as regras gerais da organização.Você acredita que com a utilização deste atributo, será possível resolver o problemas relacionados a cooperação de equipe?



## UNICEPLAC

**07-** No modelo, tanto no início na etapa do desenho de serviço, quanto na última etapa, a de melhoria contínua destacou-se a integração de pessoas e processos. A intenção é o alcance de uma equipe engajada para conquistar resultados satisfatórios e o crescimento da organização. Essa ação apresentada pode trazer bons resultados?

**08-** Como o Framework da ITIL v3 possui vários processos, atributos e particularidades no modelo proposto, destacou-se apenas o que integrados com a matriz raci, apresentaria uma resolução a problemática, diante do modelo apresentado ficou evidenciado o tal objetivo?

### **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que nos deu saúde, proteção e nos permitiu chegar até aqui, mesmo diante de um novo cenário de pandemia;

Ao Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, pela oportunidade que nos foi dada;

A banca de qualificação, que avaliou e nos permitiu dar continuidade e melhorar o nosso projeto;

Ao nosso coordenador Washington pelo apoio na orientação do artigo;

Ao professor Sebastião que nos acompanhou na matéria de TCC e no desenvolvimento do artigo como um todo;

A todos que participaram da nossa pesquisa através do link no Google Forms;

A nossa família e amigos pela compreensão e apoio durante o desenvolvimento do trabalho;

E principalmente a todos nós os autores, que nos esforçamos, insistimos, perseveramos e conseguimos chegar até esse ponto do projeto e finalizar o desenvolvimento do trabalho.