



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CLEICY KEROLIM GOMES DA SILVA

**ITIL V4 COMO INCREMENTO DO USO EFICIENTE DA INFORMAÇÃO: Caso do  
Memorial Denis Bernardes**

Recife

2025

CLEICY KEROLIM GOMES DA SILVA

**ITIL V4 COMO INCREMENTO DO USO EFICIENTE DA INFORMAÇÃO: Caso do  
Memorial Denis Bernardes**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador (a): Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Cleicy Kerolim Gomes da.

ITIL V4 como Incremento do Uso Eficiente da Informação: Caso do  
Memorial Denis Bernardes / Cleicy Kerolim Gomes da Silva. - Recife, 2025.  
54 p.

Orientador(a): Antônio de Souza Silva Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão da Informação -  
Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. ITIL v4. 2. gestão da informação. 3. gerenciamento de serviços de TI. 4.  
automação de processos. 5. Memorial Denis Bernardes. I. Silva Júnior, Antônio  
de Souza. (Orientação). II. Título.

600 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal  
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
Departamento de Ciência da Informação

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### ITIL V4 COMO INCREMENTO DO USO EFICIENTE DA INFORMAÇÃO: CASO DO MEMORIAL DENIS BERNARDES

**CLEICY KEROLIM GOMES DA SILVA**

---

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 31 de março de 2025

Banca Examinadora:

---

**ANTÔNIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR** - Orientador(a)  
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

---

**CÉLIO ANDRADE DE SANTANA JÚNIOR** – Examinador(a) 1  
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

---

**KÉZIA DE LIRA FEIROSA** - Examinador(a) 2  
Doutoranda - PPGCI/UFPE

*A Deus, que me deu força, sabedoria e coragem para superar os desafios e chegar até aqui, e  
à minha família e amigos, que foram instrumento do Seu amor em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Não tenho palavras suficientes para expressar minha imensa gratidão a todos que fizeram parte dessa jornada. O caminho até a conclusão deste TCC foi longo e repleto de desafios, mas, com o apoio de tantas pessoas incríveis, consegui chegar até aqui.

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder coragem e força nos momentos mais difíceis. Sou eternamente grata à minha família, especialmente à minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim, mesmo quando as dúvidas surgiam. Agradeço também aos meus amigos, por toda a paciência e apoio durante essa fase acadêmica que, por vezes, pareceu eterna (rsrs). Obrigada por sempre me motivarem a continuar, mesmo nos dias mais desafiadores.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão aos professores e mentores que me orientaram ao longo dessa caminhada. A dedicação, o apoio e os conselhos de vocês foram essenciais, me ajudando a enxergar as coisas sob novas perspectivas e a evoluir a cada dia. Um agradecimento especial ao meu orientador, cuja paciência e comprometimento me acompanharam de perto, transformando ideias em algo concreto. Seu apoio foi fundamental para que este trabalho tomasse forma e, mais importante, fizesse sentido.

E, claro, a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu aprendizado e crescimento. Seja com uma palavra amiga, uma ideia compartilhada ou um pequeno gesto de ajuda, cada ação foi crucial para que esse TCC fosse possível.

Agora, ao olhar para trás, vejo o quanto evoluí e o quanto aprendi, e isso é algo que levarei comigo para toda a vida. A jornada não foi fácil, mas com o apoio de todos vocês, cada passo foi mais leve e significativo.

Agradeço, de coração, a cada um de vocês que fizeram parte dessa caminhada. Este trabalho é, em grande parte, um reflexo de todo o suporte que recebi e que me impulsionou a seguir em frente.

Minha eterna gratidão!

"A melhor forma de prever o futuro é criá-lo." Peter Drucker (2001, p. 67)

## RESUMO

Este trabalho objetiva investigar o papel do gestor da informação na implementação das boas práticas da ITIL v4, utilizando o Memorial Denis Bernardes (MDB), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como estudo de caso. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de levantamento bibliográfico e entrevista semiestruturada com um profissional atuante no MDB, permitindo uma análise aprofundada dos desafios enfrentados na gestão do acervo, a partir da análise pragmática da linguagem. Os resultados apresentados evidenciaram a necessidade de processos mais estruturados e automatizados, abrindo espaço para a aplicação das diretrizes da ITIL v4 como estratégia para otimização dos serviços. Práticas como a gestão de incidentes, ativos e configuração se mostram eficazes para organizar e estruturar os serviços de TI, enquanto também garantem maior segurança e eficiência na gestão das informações. A pesquisa aponta que a implementação dessas práticas pode não apenas otimizar os processos internos, mas também melhorar a comunicação e a colaboração entre as equipes, além de fortalecer a missão educativa e cultural da instituição. Além disso, o estudo reforça que o gestor da informação desempenha um papel essencial nesse processo, atuando como facilitador na adaptação da ITIL ao contexto do memorial e garantindo maior eficiência, previsibilidade e qualidade no atendimento aos usuários. Dessa forma, a pesquisa demonstra que a ITIL pode ser aplicada de maneira flexível ao MDB, promovendo melhorias significativas na organização e na sustentabilidade dos serviços oferecidos.

**Palavras-chave:** ITIL v4; gestão da informação; gerenciamento de serviços de TI; automação de processos; Memorial Denis Bernardes.

## ABSTRACT

This objective work investigates the role of the information manager in the implementation of ITIL v4 good practices, using the Denis Bernardes Memorial (MDB), from the Federal University of Pernambuco (UFPE), as a case study. The qualitative research was conducted through a bibliographic survey and a semi-structured interview with a professional working at the MDB, allowing an in-depth analysis of the challenges faced in managing the collection, from the pragmatic analysis of language. The results presented highlighted the need for more structured and automated processes, opening space for the application of ITIL v4 guidelines as a strategy for optimizing services. Practices such as incident, asset and configuration management have proven effective in organizing and structuring IT services, while also ensuring greater security and efficiency in information management. The research indicates that implementing these practices can not only optimize internal processes, but also improve communication and collaboration between teams, in addition to strengthening the educational and cultural mission of the institution. Furthermore, the study reinforces that the information manager plays an essential role in this process, acting as a facilitator in adapting ITIL to the context of the memorial and ensuring greater efficiency, predictability and quality in user service. Thus, the research demonstrates that ITIL can be applied flexibly to the MDB, promoting significant improvements in the organization and sustainability of the services offered.

**Keywords:** ITIL v4; information management; IT service management; process automation; Denis Bernardes Memorial.

## LISTA DE FIGURAS

|            |                                      |    |
|------------|--------------------------------------|----|
| Figura 1 – | Sistema de Valor de Serviço .....    | 19 |
| Figura 2 – | Cadeia de Valor do Serviço .....     | 24 |
| Figura 3 – | As quatro dimensões da ITIL v4 ..... | 31 |

## LISTA DE QUADROS

|            |                                             |    |
|------------|---------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – | Princípios Orientadores .....               | 20 |
| Quadro 2 – | Práticas da ITIL v4 .....                   | 25 |
| Quadro 3 – | Roteiro de Entrevista Semiestruturada ..... | 40 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|
| CCTA  | <i>Central Computer and Telecommunications Agency</i>      |
| CI    | Ciência da Informação                                      |
| CRM   | <i>Customer Relationship Management</i>                    |
| CVS   | Cadeia de Valor do Serviço                                 |
| DMS   | <i>Document Management Systems</i>                         |
| ERP   | <i>Enterprise Resource Planning</i>                        |
| GLPI  | <i>Gestionnaire Libre de Parc Informatique</i>             |
| IA    | Inteligência Artificial                                    |
| IoT   | Internet das Coisas                                        |
| ITSM  | <i>IT Service Management</i>                               |
| ITIL  | <i>Information Technology Infrastructure Library</i>       |
| ML    | <i>Machine Learning</i>                                    |
| MDB   | Memorial Denis Bernardes                                   |
| NLP   | <i>Natural Language Processing</i>                         |
| OTRS  | <i>Open Ticket Request System</i>                          |
| RCA   | <i>Root Cause Analysis</i>                                 |
| SIPAC | Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos |
| SLA   | <i>Service Level Agreement</i>                             |
| SVS   | Sistema de Valor do Serviço                                |
| TI    | Tecnologia da Informação                                   |
| UFPE  | Universidade Federal de Pernambuco                         |

## SUMÁRIO

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                  | <b>14</b> |
| <b>2</b> | <b>ITIL - COMO TUDO COMEÇOU .....</b>                                    | <b>17</b> |
| 2.1      | Entendendo os Principais Conceitos da ITIL .....                         | 19        |
| 2.1.1    | <i>Princípios Orientadores .....</i>                                     | <i>20</i> |
| 2.1.2    | <i>Governança .....</i>                                                  | <i>21</i> |
| 2.1.3    | <i>A Cadeia de Valor do Serviço .....</i>                                | <i>24</i> |
| 2.1.4    | <i>Uma abordagem Conceitual das Principais Práticas da ITIL v4 .....</i> | <i>25</i> |
| 2.1.5    | <i>Melhoria Contínua .....</i>                                           | <i>26</i> |
| 2.2      | As Quatro Dimensões da ITIL v4 .....                                     | 30        |
| <b>3</b> | <b>A IMPORTÂNCIA DOS MEMORIAIS BRASILEIROS .....</b>                     | <b>33</b> |
| 3.1      | História e Missão do Memorial Denis Bernardes .....                      | 35        |
| <b>4</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                 | <b>38</b> |
| 4.1      | Entrevista Semiestruturada .....                                         | 39        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DA ENTREVISTA .....</b>                                       | <b>42</b> |
| 5.1      | Rotina de Trabalho no Memorial Denis Bernardes .....                     | 42        |
| 5.2      | Desafios Enfrentados na Gestão do Acervo Físico e Digital no Memorial    | 44        |
| 5.3      | Procedimentos e Fluxos de Trabalho Padronizados .....                    | 45        |
| 5.4      | Controle de Atividades e Demandas do Memorial .....                      | 45        |
| 5.5      | Eficiência e Organização dos Processos Atuais .....                      | 46        |
| 5.6      | Comunicação e Interação entre Equipes Internas e Externas .....          | 46        |
| 5.7      | Abertura para Novas Abordagens .....                                     | 47        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                        | <b>48</b> |
| 6.1      | Limitações do Estudo .....                                               | 49        |
| 6.2      | Recomendações para Futuras Pesquisas .....                               | 49        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                 | <b>51</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>                          | <b>54</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A história do Memorial Denis Bernardes (MDB) é marcada por um profundo compromisso com a preservação da memória e da cultura. Inaugurado em 18 de julho de 2013, este espaço é dedicado a homenagear o professor Denis Antônio de Mendonça Bernardes, um renomado estudioso da memória da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Desde a sua criação, o Memorial tem a missão de resgatar e tornar acessível um vasto acervo de documentos históricos, livros raros, manuscritos e peças audiovisuais que retratam a rica trajetória da UFPE, do Estado de Pernambuco e também de acervos que representam a cultura Brasileira. Apesar de sua importância histórica e cultural, o MDB enfrenta diversos desafios que comprometem sua eficiência e alcance. A ausência de processos estruturados e a falta de ferramentas automatizadas são barreiras que dificultam a organização, o acesso e a preservação de seu acervo. Neste cenário, a adoção das boas práticas da ITIL v4 (*Information Technology Infrastructure Library*, 2019) surge como uma solução promissora para otimizar e modernizar os processos informacionais do Memorial.

A ITIL v4 oferece um conjunto de diretrizes reconhecidas mundialmente para a gestão de serviços de tecnologia da informação, que podem ser adaptadas às necessidades específicas do Memorial Denis Bernardes. A adoção dessas práticas não só aumenta a eficiência operacional, como também melhora a comunicação interna e garante que os objetivos institucionais sejam alcançados. Outrossim, o papel do Gestor da Informação, por sua vez, é fundamental nesse processo, atuando como mediador entre as práticas da ITIL v4 e a dinâmica operacional do Memorial, alinhando necessidades técnicas e humanas para alcançar resultados sustentáveis.

Neste sentido, a pesquisa aqui proposta busca explorar essas questões de maneira detalhada e instigante, guiada pelo seguinte problema de pesquisa: de que maneira o gestor da informação pode estruturar e otimizar os processos no Memorial Denis Bernardes com base nas boas práticas da ITIL?

O objetivo geral é investigar como o gestor da informação pode estruturar e otimizar os processos no Memorial Denis Bernardes por meio da adoção das boas práticas da ITIL. Para alcançar esse propósito, o trabalho se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais desafios enfrentados pelo Memorial Denis Bernardes.
2. Analisar como as boas práticas da ITIL podem ser adaptadas às necessidades específicas do MDB para melhorar seus processos institucionais.

3. Examinar o papel do gestor da informação na mediação entre as práticas da ITIL e a dinâmica operacional do Memorial.

A vista disso, a realização desta pesquisa encontra justificativa em três dimensões: pessoal, social e acadêmica. No âmbito pessoal, este trabalho representa uma oportunidade única para aprofundar meus conhecimentos sobre a ITIL v4, estrutura esta, com a qual já possuo familiaridade devido à minha experiência profissional. Na minha visão, desenvolver este estudo não só ampliará minha compreensão teórica, mas também me permitirá transformar conceitos em ações concretas, fortalecendo minhas habilidades práticas. Segundo Drucker (2001, p. 67), "a melhor forma de prever o futuro é criá-lo". Dessa maneira, espera-se que essa jornada de aprendizado e aplicação prática impulse novas oportunidades de crescimento profissional e pessoal, permitindo compartilhar conhecimentos de forma ampla. Assim, poderei contribuir significativamente para a melhoria de processos em ambientes diversificados e impactar positivamente a comunidade profissional como um todo.

No campo social, o Memorial Denis Bernardes desempenha um papel crucial na preservação e democratização do acesso à memória cultural e histórica. Com isso, a modernização de seus processos é capaz de ampliar expressivamente seu impacto na sociedade, facilitando o acesso a pesquisadores, estudantes e ao público em geral. Ao propor melhorias estruturadas por meio da adoção das boas práticas da ITIL v4, espera-se contribuir para a valorização do patrimônio cultural e fortalecer a relação do memorial com a comunidade.

Por fim, a relevância acadêmica deste trabalho reside na escassez de estudos que relacionem as boas práticas da ITIL v4 com a gestão de acervos culturais e históricos. Esta pesquisa busca preencher essa lacuna, fornecendo uma análise que combina os campos de tecnologia, gestão da informação e memória cultural. Além disso, o estudo oferece uma perspectiva inovadora sobre o papel do gestor da informação, destacando sua importância como agente estratégico em processos de transformação organizacional.

Diante disso, ao longo deste trabalho, o leitor será conduzido por uma jornada estruturada em quatro eixos principais. O referencial teórico irá introduzir as boas práticas da ITIL, explorando sua relevância e aplicações em diferentes contextos. Em seguida, a dinâmica do Memorial Denis Bernardes será analisada, enfatizando suas características únicas e os desafios que enfrenta. Na sequência, a metodologia utilizada será apresentada em detalhe, destacando o tipo de abordagem utilizada, bem como as técnicas de coleta de dados, entrevistas e análise documental. Essa seção servirá de base para a compreensão da análise

dos resultados, onde serão examinados os desafios atuais do memorial e as oportunidades oferecidas pela adaptação das melhores práticas da ITIL. Por fim, a discussão se concentrará na análise do papel do gestor da informação como agente central na implementação de melhorias, culminando nas conclusões e recomendações práticas para o Memorial Denis Bernardes.

Este trabalho não apenas pretende contribuir com soluções para o caso específico do memorial, mas também fornecer subsídios para futuras pesquisas e aplicações em outras instituições culturais.

## 2 ITIL: COMO TUDO COMEÇOU

Caro leitor, embora o foco principal desta pesquisa seja o Memorial Denis Bernardes, a abordagem inicial recai sobre a ITIL, pois suas práticas de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (TI) oferecem uma base fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes e a melhoria contínua em ambientes informacionais. A ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* ou Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) é definida como um conjunto de boas práticas para o gerenciamento de serviços de TI.

Não se trata de uma metodologia, mas de um modelo adaptável a diversos tipos de organizações, com diferentes momentos e níveis de maturidade (Axelos, 2025). Além disso, por não ser prescritiva, a ITIL é plenamente compatível com outras abordagens e padrões de gerenciamento, como o PMBOK® e o COBIT® (Correa, 2018). Com base nessa fundamentação teórica, a análise do Memorial Denis Bernardes será enriquecida pela aplicação desses conceitos, oferecendo uma visão integrada e mais aprofundada do objeto central de pesquisa. Porém, nesse primeiro momento, faz-se necessário iniciar esta seção da pesquisa com uma investigação sobre o surgimento da ITIL e sua evolução ao longo dos anos, sendo assim:

Na transição para a década de 1980, o mundo vivenciava uma revolução tecnológica sem precedentes, que impunham novos desafios às empresas e governos. A crescente dependência de sistemas computacionais complexos exigia soluções para evitar falhas que poderiam resultar em prejuízos incalculáveis. Nesse cenário, surgiu a ITIL, que viria a se consolidar como um marco histórico na gestão de serviços de TI. A época era marcada pelo avanço no uso de computadores e redes, mas, paradoxalmente, os métodos de gerenciamento ainda eram desorganizados e inconsistentes.

De acordo com a IT Governance Institute (2020), a falta de processos bem definidos e a ausência de padrões claros na gestão de TI frequentemente são responsáveis pelas ineficiências operacionais, riscos de falhas, e uma capacidade limitada de inovação, comprometendo o sucesso estratégico das organizações. Esse cenário no Reino Unido chamou a atenção do governo britânico, que reconheceu a necessidade açodada de estabelecer padrões para a gestão de serviços tecnológicos. Assim, em 1989, a Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) foi designada para desenvolver um framework que padronizasse de uma vez por todas as operações de TI, tornando-as mais eficazes e confiáveis.

Nessa perspectiva, sob a liderança de especialistas em tecnologia e gestão, a CCTA iniciou um trabalho meticuloso, catalogando as melhores práticas existentes em empresas que já haviam alcançado sucesso no gerenciamento de serviços de TI. Essas práticas, cuidadosamente analisadas, foram compiladas em um conjunto de livros que formariam a base da ITIL. Naquele período, a abordagem pragmática e orientada para resultados, buscou identificar o que funcionava bem em diferentes organizações e como poderia transformá-lo em um modelo adaptável e universal.

Originalmente, a ITIL foi composta por 30 livros que detalha, de maneira exaustiva, cada aspecto do gerenciamento de TI, desde a gestão de incidentes até a garantia da qualidade do serviço. Embora a estrutura inicial fosse robusta e, de certo modo, complexa, a ITIL rapidamente conquistou adeptos devido à sua capacidade de melhorar a eficiência operacional e a satisfação das partes interessadas. Como destacado por Marrone e Kolbe (2011), o impacto da ITIL foi transformador, trazendo uma nova era de previsibilidade e controle sobre os serviços. Sobretudo, à medida que sua relevância crescia, a ITIL passou por revisões significativas para atender às transformações do mercado. A primeira grande revisão ocorreu na década de 2000, mais especificamente em 2004, com o lançamento da segunda versão da ITIL. Essa versão, por sua vez, simplificou e reorganizou os conceitos, reduzindo o número de livros para dez e focando em processos críticos, o que facilitou sua adoção em escala global.

Já o advento da ITIL v3, em 2007, representou um marco na evolução do framework. Essa versão trouxe uma abordagem centrada no ciclo de vida do serviço, permitindo às organizações gerenciar serviços desde sua concepção até a descontinuação. De acordo com Pollard e Cater-Steel (2009), a ITIL v3 refletiu uma mudança fundamental na gestão de serviços, conectando diretamente os objetivos de TI às metas estratégicas das organizações. No entanto, foi com a ITIL v4, lançada em 2019, que o modelo atingiu um novo patamar de relevância. Isto é, em um mundo marcado pela transformação digital acelerada e pelo surgimento de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial e computação em nuvem, a ITIL v4 trouxe uma abordagem moderna e adaptativa. Segundo Axelos (2019), a ITIL v4 redefine a maneira como os serviços são entregues, adotando uma visão centrada na co-criação de valor entre provedores e consumidores.

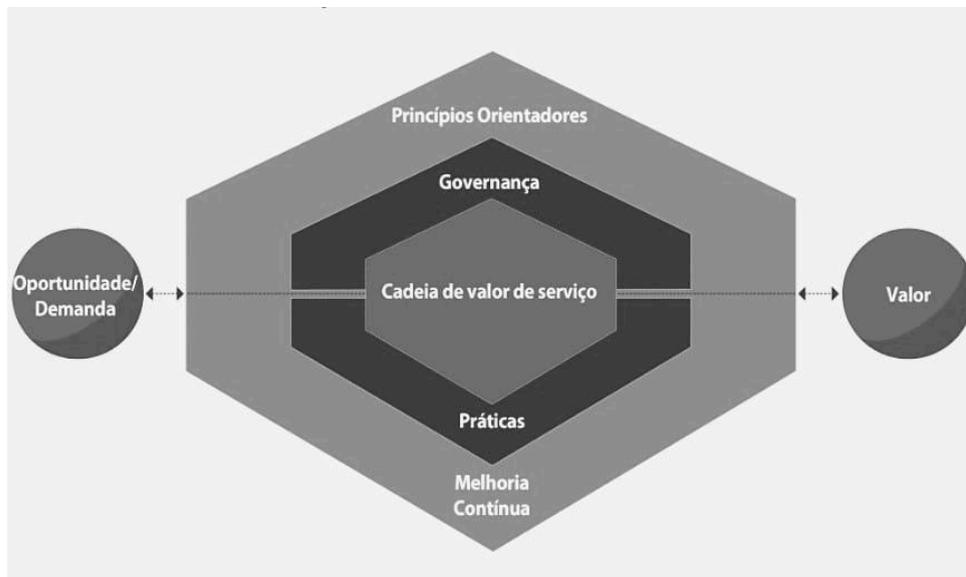
A ITIL v4, de maneira sucinta, não se limita a processos, pois a mesma introduz conceitos como o Sistema de Valor do Serviço (SVS), que enfatiza a entrega de valor como o principal objetivo de qualquer serviço. Além disso, os princípios orientadores e as práticas adaptativas refletem a necessidade de flexibilidade em um mercado em constante evolução —

o que adiante será explicado de modo mais detalhado — Contudo, ao longo das décadas, a ITIL se consolidou como uma ferramenta indispensável para profissionais de TI e gestores das mais diversas áreas. A vista que a sua capacidade de integrar diferentes perspectivas em um modelo coeso a tornou aplicável em setores variados, incluindo saúde, educação, finanças, etc. Mais do que um conjunto de práticas, a ITIL representa um aprendizado coletivo e contínuo.

## 2.1 Entendendo os Principais Conceitos da ITIL

Atualmente, o Sistema de Valor de Serviços (SVS) da ITIL v4 representa uma evolução significativa no gerenciamento de serviços de TI, oferecendo uma visão integrada de como as organizações podem gerar valor contínuo para as partes interessadas. Sua estrutura é composta por princípios orientadores, governança, cadeia de valor, práticas e um ciclo de melhoria contínua, conforme ilustra na figura abaixo:

Figura 1 – Sistema de Valor de Serviço (SVS)



Fonte: Renê Chiari, 2019

Esses elementos estão interconectados, assegurando a entrega de serviços de alta qualidade alinhados aos objetivos estratégicos do negócio. Cada um desses conceitos será melhor particularizado nas próximas seções, uma vez que sua compreensão é fundamental para a aplicação eficaz no contexto do Memorial Denis Bernardes.

### 2.1.1 Princípios Orientadores

Os princípios orientadores são a base fundamental do Sistema de Valor de Serviços, oferecendo diretrizes essenciais que guiam todas as decisões e atividades dentro da organização. De forma sucinta, os sete princípios da ITIL v4 orientam as equipes na tomada de decisões que facilitam a criação de valor e garantem uma adaptação ágil ao ambiente de negócios. Esses princípios são descritos da seguinte forma:

Quadro 1 – Princípios Orientadores

| <b>Princípios</b>                           | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Foco no valor</b>                        | Cada atividade e processo deve gerar valor para os clientes e stakeholders, com ênfase no impacto percebido pelos usuários e nas metas organizacionais.                                           |
| <b>Comece de onde está</b>                  | Avaliar o ponto de partida é crucial para um planejamento eficaz. Conhecer o estado atual da organização permite alinhar as mudanças com as necessidades reais e promover melhorias sustentáveis. |
| <b>Progrida iterativamente com feedback</b> | Mudanças devem ser implementadas em ciclos curtos e incrementais, utilizando feedback contínuo para ajustar as soluções conforme necessário e garantir que atendam às expectativas.               |
| <b>Colabore e promova visibilidade</b>      | A colaboração interdepartamental e a transparência são essenciais para alinhar as expectativas e gerar valor de forma eficiente, assegurando o engajamento de todos os envolvidos.                |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pense e trabalhe de maneira holística</b> | Ter uma visão integrada da organização é fundamental. Todos os recursos e a cadeia de valor devem estar alinhados e trabalhar juntos para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.                       |
| <b>Mantenha simples e prático</b>            | A simplicidade na execução dos processos é crucial. Processos excessivamente complexos geram ineficiência, dificultando a criação de valor e a adaptação rápida a novas necessidades.                          |
| <b>Otimize e automatize</b>                  | A automação e a otimização de processos são essenciais para a melhoria contínua, redução de erros e aumento da eficiência operacional, permitindo que a organização responda de maneira mais ágil às mudanças. |

Fonte: Adriano Martins (2024)

Esses princípios orientam os profissionais a tomarem decisões focadas no valor, na eficiência e no alinhamento estratégico, sendo fundamentais para o sucesso no gerenciamento de serviços de tecnologia da informação.

### 2.1.2 Governança

No âmbito organizacional, a governança refere-se ao conjunto de estruturas, processos e práticas que visam assegurar que as decisões estratégicas, operacionais e financeiras sejam tomadas de forma eficiente, transparente e alinhada com os objetivos da organização. A implementação de uma boa governança é fundamental para garantir a sustentabilidade, a ética e a conformidade regulatória das empresas, além de permitir o gerenciamento eficaz de riscos e a criação de valor. De acordo com Tricker (2015), a governança corporativa pode ser definida como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, sendo responsável por garantir que a organização atenda aos interesses de seus acionistas e demais partes interessadas. Essa definição evidencia o caráter estratégico da governança, que abrange tanto a tomada de decisões no nível executivo quanto a responsabilidade de garantir que essas decisões atendam às necessidades e expectativas de diferentes grupos de interesse, como acionistas, clientes, funcionários e a sociedade em geral.

Outrossim, a importância da governança é ressaltada por Cadbury (1992), que, ao analisar o desenvolvimento de códigos de boas práticas de governança, argumenta que uma

estrutura de governança eficaz é vital para manter a confiança dos investidores, reduzir os custos de capital e promover a eficiência do mercado. A partir dessa perspectiva, a governança corporativa torna-se um instrumento crucial para o desenvolvimento econômico, pois influencia diretamente a confiança do mercado e a competitividade das empresas, especialmente em um cenário globalizado e altamente dinâmico.

No contexto da tecnologia da informação, a governança desempenha um papel igualmente relevante, pois assegura que os recursos de TI sejam utilizados de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Weill e Ross (2004) argumentam que a governança de TI envolve a definição de estruturas e processos que permitem que as organizações gerenciem suas infraestruturas de TI de maneira eficaz, garantindo que a TI contribua para os objetivos organizacionais de forma coordenada e integrada. Nesse sentido, a governança não se limita apenas ao controle de recursos tecnológicos, mas também à gestão de riscos, à segurança da informação e à conformidade regulatória, ou seja, áreas essenciais para a continuidade e integridade das operações da organização. Em um estudo sobre as melhores práticas em governança, Van Grembergen e De Haes (2009) destacam que as empresas devem adotar um modelo de governança que não apenas maximize os benefícios dos investimentos em TI, mas também garanta que esses investimentos estejam em consonância com os objetivos estratégicos organizacionais e com as expectativas de suas partes interessadas.

Ademais, é importante observar que, no contexto de governança, a implementação de boas práticas deve ser vista como um processo contínuo de avaliação e aprimoramento. O conceito de governança ágil, abordado por MANGVE (2020), visa criar um modelo mais flexível e dinâmico de governança, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e eficiente, mas dentro de um quadro de controle que assegure a conformidade e o alinhamento estratégico.

Contudo, apesar da importância da governança, sua implementação enfrenta diversos desafios, especialmente em um cenário marcado pela velocidade das transformações tecnológicas, pela globalização dos mercados e pela crescente complexidade das operações empresariais. Um dos maiores desafios é garantir que a estrutura de governança seja suficientemente resistente para lidar com a diversidade de interesses e expectativas dos envolvidos, ao mesmo tempo em que oferece a flexibilidade necessária para adaptar-se às rápidas mudanças do ambiente de negócios. OECD (2015), em seu relatório sobre governança corporativa, afirma que os desafios enfrentados pelas empresas nos dias atuais são complexos e exigem uma governança mais eficaz e integrada, capaz de antecipar riscos, promover a

inovação e garantir a responsabilidade. A pressão por resultados rápidos e a necessidade de adaptação às novas realidades do mercado podem muitas vezes entrar em conflito com os princípios de transparência, responsabilidade e controle, fundamentais para a boa governança.

Outro aspecto a ser considerado é o impacto das novas tecnologias como a Inteligência Artificial (IA), no modelo tradicional de governança. A incorporação dessas tecnologias exige novas abordagens e habilidades de governança, além de um aumento significativo na atenção à segurança da informação e à ética no uso dos dados. Harrison (2021) observa que as tecnologias emergentes estão remodelando a governança corporativa, exigindo que as empresas integrem questões como privacidade, proteção de dados e transparência nas suas práticas de governança. Dessa forma, observa-se que a governança, em suas diversas abordagens, é um fator determinante para o sucesso organizacional, tanto no âmbito corporativo quanto no contexto de TI e sustentabilidade. As boas práticas de governança são essenciais para assegurar que as empresas operem de forma transparente, eficiente e alinhada aos seus objetivos estratégicos, ao mesmo tempo em que atendem às expectativas de seus stakeholders.

A ITIL aborda a governança através de três componentes:

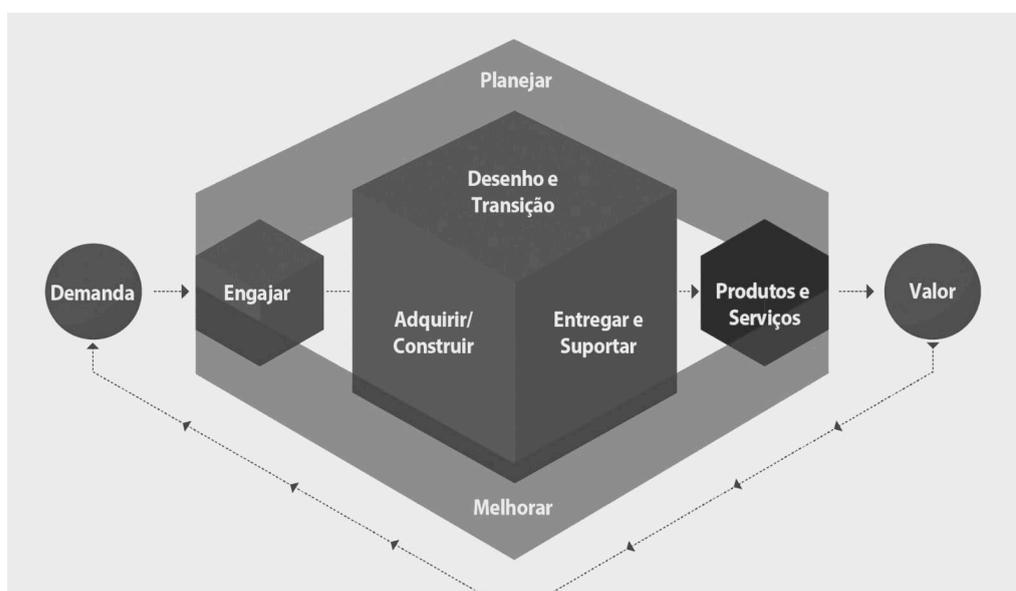
1. Diretrizes que orientam os comportamentos e decisões dentro da organização.
2. Controles que asseguram que as ações realizadas estejam em conformidade com a estratégia e as normas estabelecidas.
3. Sistemas de monitoramento que garantem a visibilidade contínua dos processos, promovendo ajustes rápidos quando necessário.

Portanto, diante do exposto, conclui-se que uma governança eficiente proporciona uma abordagem orientada para resultados, assegurando que a TI contribua diretamente para os objetivos de negócios e minimizando riscos. A implementação de modelos eficazes de governança é um desafio contínuo, exigindo constante adaptação às novas realidades econômicas, tecnológicas e sociais. Por isso, a pesquisa e o desenvolvimento de novos frameworks de governança, como a governança ágil, por exemplo, são fundamentais para garantir que as organizações possam prosperar de forma sustentável e responsável em um mundo cada vez mais dinâmico.

### 2.1.3 A Cadeia de Valor do Serviço

Adicionalmente, a Cadeia de Valor do Serviço (CVS) é o componente central do SVS e descreve como as atividades interconectadas da organização criam valor para os clientes e partes interessadas. A cadeia de valor é composta por várias etapas que transformam insumos em resultados concretos, ou seja, a entrega de serviços eficientes e de alta qualidade.

Figura 2 – Cadeia de Valor do Serviço



Fonte: Renê Chiari (2019)

Conforme é ilustrado na figura 2, a cadeia de valor é dividida em seis atividades principais: **Planejamento**: Desenvolvimento de planos estratégicos que garantem que os serviços atendam às necessidades do cliente e alinhem-se às metas da organização; **Engajamento**: Interação constante com clientes e stakeholders para entender suas necessidades, identificar problemas e garantir que os serviços entreguem valor; **Projetar e realizar a transição**: Se trata da análise e desenvolvimento de serviços vigentes. Esta etapa do processo abrange todas as atividades de garantia de serviços e produtos, de forma a atender às expectativas das partes interessadas continuamente em termos de qualidade, custo e tempo de projeção; **Entregar e apoiar**: Abrange a entrega e o suporte ao serviço prestado, garantindo que todas as etapas sejam executadas conforme as especificações firmadas e os acordos de nível de serviço (SLAs), isto é, com eficiência e dentro dos padrões estabelecidos; **Obtenção e construção**: Aquisição e desenvolvimento de recursos necessários para a entrega do serviço, incluindo ferramentas, tecnologias e competências humanas; **Melhoria**: A

melhoria contínua é inserida em todas as etapas da cadeia de valor. Cada atividade deve ser revisada e aprimorada de forma iterativa para maximizar sua eficiência.

Em suma, essas atividades são dinâmicas e devem ser administradas de forma colaborativa, garantindo que a entrega de valor seja constante e alinhada com as expectativas dos clientes. Dessa maneira, profissionais de informação devem ser capazes de identificar e otimizar cada etapa da cadeia de valor, garantindo a máxima eficiência e a entrega de valor.

#### 2.1.4 Uma abordagem Conceitual das Principais Práticas da ITIL v4

Por conseguinte, a ITIL v4 introduz um modelo flexível e adaptável, com foco na criação de valor contínuo. Este modelo é composto por práticas interligadas que facilitam o gerenciamento eficaz dos serviços ao longo de seu ciclo de vida, abrangendo 34 práticas que são divididas em três categorias: práticas gerais de gerenciamento, práticas de gerenciamento de serviços e práticas de gerenciamento técnico. Cada uma dessas práticas desempenham um papel fundamental na garantia de que os serviços entregues sejam de alta qualidade, alinhados aos objetivos organizacionais e capazes de proporcionar valor aos clientes.

Quadro 2 – Práticas da ITIL v4

| Práticas Gerais de Gerenciamento             | Práticas de Gerenciamento de Serviço     | Práticas de Gerenciamento Técnico           |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Gerenciamento da estratégia                  | Análise de negócio                       | Gerenciamento de implantação                |
| Gerenciamento do portfólio                   | Gerenciamento do catálogo de serviços    | Gerenciamento de infraestrutura e           |
| Gestão da arquitetura                        | Desenho de serviço                       | Desenvolvimento e gerenciamento de software |
| Gerenciamento financeiro dos serviços        | Gerenciamento de nível de serviço        |                                             |
| Gerenciamento de talento e força de trabalho | Gerenciamento de disponibilidade         |                                             |
| Melhoria contínua                            | Gerenciamento de capacidade e desempenho |                                             |
| Medição e reporte                            | Gerenciamento de continuidade de serviço |                                             |
| Gerenciamento de riscos                      | Monitoramento e gerenciamento de evento  |                                             |
| Gerenciamento da segurança da informação     | Central de serviço                       |                                             |
| Gerenciamento do conhecimento                | Gerenciamento de incidente               |                                             |
| Gerenciamento de mudança organizacional      | Gerenciamento de requisição de serviço   |                                             |
| Gerenciamento de projetos                    | Gerenciamento de problema                |                                             |
| Gerenciamento de relacionamento              | Gerenciamento de liberação               |                                             |
| Gerenciamento de fornecedor                  | Habilitação de mudança                   |                                             |
|                                              | Validação e teste de serviço             |                                             |
|                                              | Gerenciamento de configuração de serviço |                                             |
|                                              | Gerenciamento de ativos de TI            |                                             |

Fonte: Adaptado de Renê Chiari (2019).

Entretanto, não entraremos na definição de cada um dos termos presente no Quadro 2, pois cada um deles envolve um conteúdo extenso. Contudo, é importante destacar que essas práticas são interdependentes e devem ser geridas de maneira colaborativa e integrada, uma vez que o sucesso no gerenciamento de serviços de TI depende da sinergia entre todas as áreas da organização. Além disso, a ITIL v4 enfatiza a importância da melhoria contínua em todas as etapas, desde o planejamento até a entrega e suporte, permitindo ajustes constantes que assegurem a evolução dos serviços e o atendimento às novas necessidades do mercado.

A abordagem de práticas da ITIL v4 também se distingue por seu foco em uma visão holística do gerenciamento de serviços. Ao invés de tratar as práticas de maneira isolada, o modelo promove a integração entre elas, visando uma gestão mais eficaz e adaptável aos desafios de um ambiente de negócios em constante mudança. Além disso, a implementação adequada dessas práticas contribui para a melhoria contínua dos processos, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e mantenham uma vantagem competitiva. Assim, a ITIL v4 representa um marco importante no desenvolvimento do gerenciamento de serviços de TI, estabelecendo um modelo que pode ser adaptado a diversas organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação.

### *2.1.5 Melhoria Contínua*

Por último, a Melhoria Contínua é um processo trivial na ITIL v4, sendo um ciclo fundamental para garantir que os serviços estejam sempre alinhados às necessidades do cliente e às metas organizacionais. O ciclo de melhoria contínua da ITIL 4 é composto por sete etapas essenciais. A seguir, será detalhado cada uma dessas etapas, explanando sua importância e como cada etapa deve ser aplicada no contexto da gestão de serviços de TI.

#### 1º Etapa: Definir o que Precisa ser Melhorado

A primeira etapa do ciclo de melhoria contínua é definir o que precisa ser melhorado. Sendo assim, para que a melhoria tenha foco e seja eficaz, é essencial que a organização tenha clareza sobre quais aspectos dos serviços ou processos precisam de atenção. Essa definição pode ser feita com base em dados como: **Feedback de clientes e usuários:** A opinião dos clientes e stakeholders sobre os serviços prestados é fundamental para identificar áreas problemáticas; **Indicadores de desempenho:** Métricas de qualidade, como tempo de resposta, taxa de incidentes, disponibilidade e satisfação do cliente, fornecem insights importantes

sobre onde a performance está aquém das expectativas; **Auditorias internas e externas:** Avaliações realizadas por equipes internas ou por auditores externos podem destacar falhas ou oportunidades de melhoria; **Análises de tendências:** A identificação de tendências nos dados históricos da organização pode indicar problemas recorrentes ou áreas que necessitam de atenção.

Nesta etapa, a organização deve fazer uma análise crítica e priorizar as áreas de maior impacto, estabelecendo um plano claro sobre o que será aprimorado. Além de que, identificar as áreas de melhoria de forma objetiva e estruturada também auxilia a concentrar os esforços em aspectos que realmente vão gerar valor.

## 2º Etapa: Avaliar o Desempenho Atual

Após definir o que precisa ser melhorado, a próxima etapa é avaliar o desempenho atual. Essa avaliação permite uma compreensão detalhada do estado atual dos serviços, processos e recursos da organização, fornecendo uma linha de base contra a qual as melhorias serão medidas. As atividades envolvidas nesta etapa incluem: **Coleta de dados relevantes:** Coletar métricas e informações detalhadas sobre o desempenho atual dos serviços. Isso inclui tempos de resposta, satisfação do cliente, disponibilidade de sistemas, entre outros; **Análise de gaps:** Comparar o desempenho atual com os padrões desejados ou com benchmarks de mercado. Identificar as lacunas entre o desempenho atual e as metas estabelecidas ajuda a entender onde os esforços de melhoria devem ser concentrados; **Identificação de causas raiz:** Investigar as causas subjacentes dos problemas identificados, usando técnicas como análise de causa raiz (RCA - *Root Cause Analysis*) ou até mesmo o Diagrama de Ishikawa. A identificação da causa raiz é crucial para garantir que as soluções aplicadas sejam duradouras.

Resumidamente, esta etapa fornece o diagnóstico necessário para que as melhorias sejam planejadas de maneira eficaz. Pois, sem uma avaliação precisa do estado atual, as ações podem ser desajustadas ou ineficazes.

## 3º Etapa: Desenvolver Ideias de Melhoria

A desenvolvimento de ideias de melhoria é a etapa criativa do ciclo. Ela envolve a busca por soluções inovadoras para resolver os problemas identificados nas etapas anteriores. Por sua vez, algumas abordagens importantes nesta fase incluem: **Brainstorming com equipes multifuncionais:** Reunir diversas áreas e especialistas para gerar ideias que possam melhorar

os serviços ou processos. A colaboração entre equipes de diferentes departamentos pode trazer novas perspectivas e soluções criativas; **Benchmarking**: Analisar o que outras organizações estão fazendo em termos de boas práticas e inovações no mercado. Adaptar soluções bem-sucedidas de outras empresas pode acelerar o processo de melhoria; **Análise de tendências tecnológicas**: Acompanhamento das inovações tecnológicas que podem ser aplicadas para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços. A automação, por exemplo, é uma ferramenta frequentemente explorada nesta fase; **Simulações e protótipos**: Desenvolver e testar ideias em pequena escala antes de implementá-las em larga escala pode ajudar a validar as melhores soluções.

Todavia, é crucial que as ideias de melhoria sejam baseadas em dados e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, as soluções devem ser viáveis, levando em consideração as capacidades e os recursos disponíveis.

#### 4º Etapa: Definir as Ações a Serem Tomadas

Após identificar as ideias de melhoria, é necessário definir as ações a serem tomadas. Essa etapa do processo envolve a transformação das ideias em ações práticas, com um plano de implementação acessível. A vista disso, o planejamento adequado é essencial para garantir que as melhorias sejam eficazes e possam ser implementadas de maneira organizada. Os passos nesta etapa incluem: **Estabelecer metas específicas**: Definir objetivos claros e mensuráveis para cada ação de melhoria garantindo que os resultados possam ser avaliados posteriormente; **Atribuir responsabilidades**: Designar as equipes ou indivíduos responsáveis por cada tarefa. Atribuir responsabilidades coerentes é fundamental para garantir que as ações sejam realizadas dentro do prazo e com qualidade; **Planejar recursos**: Identificar os recursos necessários para implementar as ações, como orçamento, tempo, ferramentas e habilidades específicas e; **Definir prazos**: Estabelecer um cronograma realista para a implementação das melhorias. O cumprimento dos prazos é inerente para que a melhoria seja contínua e eficaz.

Nesse sentido, a definição de ações claras e estruturadas garante que a melhoria não seja apenas uma ideia abstrata, mas um processo prático com um caminho bem definido. Para DEMING (1986), a qualidade não é uma tarefa esporádica, mas uma busca constante por melhoria.

## 5 Etapa: Implementar as Melhorias

No que lhe concerne, a implementação das melhorias é a etapa de execução, onde as ações planejadas são postas em prática. Durante a implementação, é imprescindível monitorar o progresso e garantir que a execução esteja ocorrendo conforme o planejado. Alguns aspectos importantes dessa fase envolvem: **Gestão de mudanças:** Implementar mudanças de forma controlada, para garantir que as melhorias não causem impactos negativos nos serviços ou processos existentes. Isso pode envolver testes, validação e controle de mudanças; **Treinamento e capacitação:** Garantir que os colaboradores envolvidos na implementação possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para aplicar as melhorias com sucesso e; **Comunicação transparente:** Manter todas as partes interessadas informadas sobre o andamento da implementação, os benefícios esperados e quaisquer ajustes necessários. Ante o exposto, compreende-se que sem uma execução bem elaborada, as ideias podem não gerar o impacto desejado.

## 6º Etapa: Monitorar e Medir o Impacto

Após a implementação, é necessário monitorar e medir o impacto das melhorias, pois essa etapa permite avaliar se as ações tomadas na etapa anterior estão atingindo os objetivos estabelecidos e se a mudança está gerando o valor esperado. As atividades de monitoramento incluem: **Acompanhamento de indicadores de desempenho:** Utilizar métricas pré-definidas para medir o sucesso da melhoria, como a redução de incidentes, o aumento da satisfação do cliente ou a melhoria na eficiência operacional; **Análise de feedback:** Recolher feedback de clientes e equipes sobre as melhorias implementadas. O feedback direto é essencial para ajustar as soluções e garantir que os objetivos foram atingidos; **Avaliação contínua:** A melhoria contínua exige que as mudanças sejam monitoradas regularmente para garantir que os benefícios sejam sustentados ao longo do tempo. Se necessário, ajustes adicionais podem ser realizados.

Assim sendo, vale ressaltar que a medição do impacto permite não apenas verificar o sucesso das ações, mas também identificar áreas que precisam de ajustes adicionais, fechando o ciclo de melhoria.

## 7º Etapa: Revisar e Ajustar

Em conclusão, a última etapa envolve revisar e ajustar as melhorias implementadas. Esse passo é importante, pois garante que as melhorias sejam sustentáveis e que a organização continue evoluindo. As ações de revisão e ajuste englobam: **Análise dos resultados:** Avaliar se os resultados atingiram as expectativas e os objetivos estabelecidos. Caso contrário, é necessário revisar as causas e implementar ajustes; **Ajustes e otimizações:** Com base nas métricas de desempenho e no feedback, realizar ajustes nas ações de melhoria para torná-las mais eficazes; **Reiniciar o ciclo:** A melhoria contínua é um processo iterativo. Mesmo após ajustes, o ciclo de melhoria deve ser reiniciado para garantir que os serviços e processos evoluam continuamente.

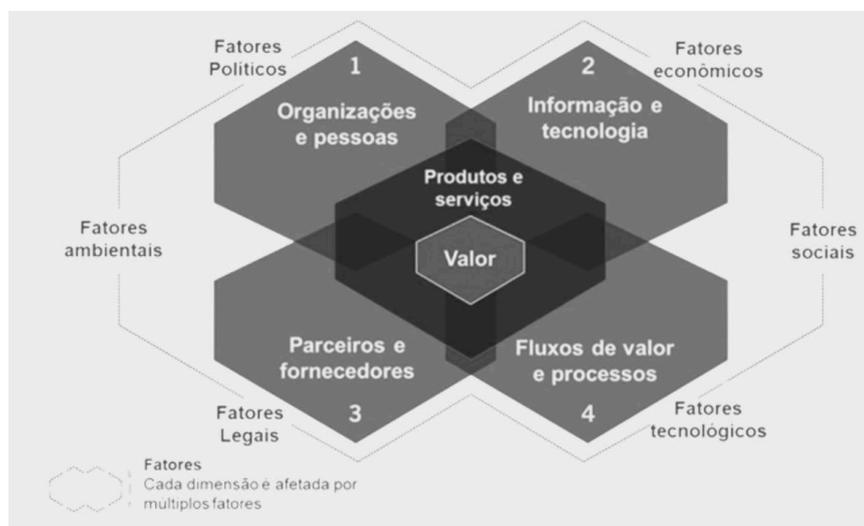
Esse processo de revisão e ajuste é crucial para garantir que a organização não se acomode, mas continue se adaptando às mudanças no ambiente de TI e nas necessidades dos clientes.

## 2.2 As Quatro Dimensões Da ITIL V4

No modelo ITIL v4, as práticas de gestão de serviços são organizadas em torno de quatro dimensões fundamentais que precisam ser consideradas para garantir uma abordagem holística e equilibrada na gestão de serviços de TI. Essas dimensões são:

1. Organizações e Pessoas
2. Informação e Tecnologia
3. Parcerias e Fornecedores
4. Fluxos de Valor e Processos.

Figura 3 – As quatro dimensões da ITIL v4



Fonte: Symonsen Acorroni (2023)

A primeira dimensão diz respeito à estrutura organizacional e ao comportamento das pessoas dentro da organização. Isso inclui a cultura organizacional, o nível de capacitação e as habilidades dos colaboradores, bem como a governança e os processos de tomada de decisão. A ITIL v4 enfatiza que a gestão de serviços de TI não pode ser vista apenas como uma responsabilidade técnica, mas como uma responsabilidade estratégica que envolve toda a organização. Para isso, é necessário que as equipes de TI sejam bem treinadas e tenham um entendimento claro dos objetivos organizacionais, assim como as lideranças e demais áreas devem ser envolvidas no processo de transformação digital. Em uma abordagem prática, a formação contínua e o desenvolvimento de uma cultura organizacional de colaboração e inovação são fundamentais para o sucesso da implementação da ITIL v4. Além disso, as equipes de TI devem ter clareza sobre suas responsabilidades, papéis e como suas atividades contribuem para a criação de valor para os clientes.

Adiante, a dimensão de Informação e Tecnologia destaca a importância de dados e ferramentas tecnológicas para o sucesso dos serviços. A ITIL v4 reconhece que, em um ambiente cada vez mais digitalizado, a gestão da informação e o uso de tecnologias adequadas são cruciais para garantir a eficiência operacional e a inovação. Ou seja, os dados, a informação e o conhecimento são considerados ativos essenciais, e a tecnologia precisa ser aplicada de forma eficaz para garantir que os serviços atendam às necessidades do negócio e dos clientes. Entretanto, a tecnologia não se limita a ser uma ferramenta operacional, ela deve ser integrada à estratégia da organização, com foco na transformação digital, automação e modernização das infraestruturas de TI. Isso inclui o uso de tecnologias emergentes, como

Inteligência Artificial, Computação em Nuvem e Big Data, para aprimorar os processos e fluxos de trabalho, tornando-os mais ágeis e inteligentes.

A terceira dimensão, por sua vez, aborda a importância das parcerias e fornecedores para a entrega de serviços de TI. Nenhuma organização opera isoladamente, isto é, ela depende de diversos fornecedores e parceiros para fornecer os recursos, serviços e competências necessárias. A ITIL v4 enfatiza a gestão eficaz desses relacionamentos, incluindo a definição transparente de contratos, acordos de nível de serviço (mais conhecido por SLAs) e a avaliação contínua do desempenho dos fornecedores.

A última dimensão trata dos fluxos de valor e dos processos envolvidos na criação e entrega dos serviços. Isso envolve não apenas a execução dos processos operacionais, mas também a análise contínua para identificar oportunidades de melhoria, aumento de eficiência e inovação. A ITIL v4 oferece um conjunto de práticas que ajudam as organizações a mapear e gerenciar esses fluxos de valor, garantindo que cada etapa do processo de entrega de serviço agregue valor real ao cliente final.

Resumidamente, as quatro dimensões da ITIL v4 oferecem uma abordagem integrada para a gestão de serviços de TI, destacando a importância de não apenas focar na tecnologia, mas também nas pessoas, processos e parcerias que garantem o sucesso de uma organização. Para o Memorial Denis Bernardes, um exemplo claro de como a dimensão Informação e Tecnologia se manifesta é a utilização de sistemas de gestão de acervos e plataformas digitais que garantem a eficiência na entrega de serviços de informação. Com uma gestão bem estruturada, baseada nas melhores práticas da ITIL v4, é possível otimizar a entrega de valor e promover a excelência no atendimento aos usuários — a aplicação das práticas no memorial será vista mais adiante.

### 3 A IMPORTÂNCIA DOS MEMORIAIS BRASILEIROS

Ao compreender o conceito de informação e sua ciência, passamos a analisar os memoriais. Tradicionalmente, os memoriais são construções ou monumentos criados para preservar a memória de eventos, figuras ou períodos históricos significativos. Funcionam como símbolos materiais da memória, tanto coletiva quanto individual, e desempenham um papel essencial na formação da identidade e na consolidação da memória coletiva de uma sociedade. Nesse sentido, Pierre Nora, ao refletir sobre o papel desses espaços, afirma que "os memoriais são locais de memória, onde a memória coletiva é cristalizada e se torna tangível" (Nora, 1984, p. 15). Nora argumenta que, com o tempo, a memória de uma sociedade se fixa em lugares específicos, os quais passam a representar fisicamente o que é lembrado. Esses locais não apenas preservam o passado, mas também contribuem para que ele seja vivenciado e transmitido, permitindo que a memória histórica se torne parte do cotidiano de uma comunidade

No contexto brasileiro, os memoriais desempenham um papel essencial na preservação da história e da cultura do país. Esses monumentos não apenas funcionam como instrumentos para manter viva a recordação de eventos históricos marcantes, como a abolição da escravidão, a luta pela independência e os movimentos sociais, mas também constituem pontos de referência que permitem às gerações presentes e futuras conhecer e compreender a trajetória histórica do Brasil. Nesse sentido, torna-se evidente a importância dos memoriais, como destaca Alencastro ao dizer que "a memória histórica é um instrumento essencial para a construção da identidade coletiva de uma nação" (Alencastro, 2000, p. 45). Essa perspectiva reforça o papel dos memoriais na formação de um sentimento de pertencimento e coesão social, além de consolidar a identidade nacional.

Além disso, a literatura brasileira também exerce um papel relevante na preservação das memórias coletivas. Obras como *Memórias Póstumas de Brás Cubas*, de Machado de Assis, exemplificam como a literatura pode atuar como um memorial simbólico. Assis utiliza a narrativa para explorar a sociedade brasileira do século XIX, revelando aspectos culturais e sociais da época (Assis, 1881). Em paralelo, os memoriais físicos, como museus e monumentos, têm uma função igualmente importante na preservação da história. O Museu da Língua Portuguesa, por exemplo, é um espaço dedicado à valorização e divulgação da cultura e da história do Brasil. Como afirma Maria Silva, "os museus são espaços de preservação da memória, que permitem que as gerações presentes e futuras conheçam e compreendam a

trajetória histórica de seu país" (Silva, 2010, p. 78). Essa citação destaca a função dos museus como guardiões da memória coletiva

Logo, é possível perceber que a importância dos memoriais vai além da simples preservação histórica, pois eles desempenham também um papel crucial na construção da cidadania. A memória social, ao promover o conhecimento e a valorização das experiências passadas, contribui diretamente para a participação ativa dos indivíduos na sociedade. Nesse contexto, Regina Novaes afirma que "a memória social é um elemento crucial para o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente e engajada" (Novaes, 2005, p. 120). Para as comunidades tradicionais, como as quilombolas e indígenas, o papel dos memoriais é ainda mais fundamental, uma vez que essas comunidades preservam suas tradições e histórias por meio da oralidade e de práticas culturais próprias. Assim, Boaventura de Souza Santos (2015) ressalta que as memórias das comunidades tradicionais são fundamentais para a manutenção de suas identidades e para a resistência contra a invisibilização e a marginalização social. Dessa forma, a preservação dessas memórias é indispensável para reconhecer e valorizar as contribuições dessas comunidades à sociedade brasileira.

Entretanto, embora a educação desempenhe um papel crucial na preservação das memórias brasileiras, é fundamental que o conteúdo relacionado à história e à cultura do país seja inserido nos currículos escolares. Isso é imprescindível para que os jovens compreendam e valorizem sua herança cultural. Nesse sentido, Luiz Carlos Ferreira destaca que "a educação é um instrumento poderoso para a transmissão das memórias e para a formação de cidadãos conscientes e críticos" (Ferreira, 2018, p. 150). Tal afirmação sublinha a relevância da educação não apenas como meio de disseminação do conhecimento histórico e cultural, mas também como um vetor essencial na construção de uma cidadania crítica e reflexiva. Assim, a preservação das memórias brasileiras se configura como uma tarefa coletiva, que envolve múltiplos atores sociais, entre os quais se destacam as instituições culturais, educacionais e as próprias comunidades.

No contexto atual, os memoriais são vistos, portanto, não apenas como registros do passado, mas como instrumentos fundamentais na construção de um futuro mais consciente e inclusivo. Dessa forma, Roberto DaMatta sintetiza a importância dos memoriais ao afirmar que "a memória cultural é um patrimônio que deve ser preservado e valorizado, pois ela constitui a base sobre a qual se constroem a identidade de um povo" (Damatta, 1997, p. 95). Essa reflexão reforça a ideia de que a memória cultural não é apenas uma herança do passado, mas um alicerce imprescindível para a identidade e coesão social de uma nação.

Por fim, é inquestionável que a relevância dos memoriais brasileiros para a sociedade contemporânea vai muito além da preservação da história e da cultura do país. Eles têm um papel central na formação da identidade nacional e no fortalecimento dos vínculos sociais. As memórias coletivas, transmitidas por meio da literatura, dos museus, da educação formal e das tradições orais, são fundamentais para a construção de uma sociedade mais consciente, inclusiva e engajada. Dessa forma, a preservação das memórias brasileiras deve ser considerada uma prioridade para todos os setores da sociedade, com o objetivo de garantir que as futuras gerações possam conhecer e valorizar a rica herança cultural do país.

### 3.1 História e Missão do Memorial Denis Bernardes

Que história se esconde por trás de um memorial que não apenas preserva o passado, mas também conta as memórias de uma universidade e de um estado? O Memorial Denis Bernardes, inaugurado em 18 de julho de 2013, guarda um legado singular dedicado ao professor Denis Antônio de Mendonça Bernardes, um dos mais importantes pesquisadores da memória da UFPE e ex-docente do Departamento de Serviço Social, falecido em 2012. Bernardes dedicou sua vida acadêmica ao estudo da memória institucional e cultural da UFPE, e seu trabalho foi fundamental para a preservação e valorização da história da universidade e de Pernambuco.

Com uma missão clara de preservar, conservar e disseminar informações científicas e culturais, o Memorial não se limita a ser um espaço de recordação, ele é um ponto de encontro entre o passado e o presente, reunindo em seu acervo uma vasta coleção de documentos administrativos das antigas Escolas de Belas Artes e Medicina, livros raros que pertenciam a grandes nomes da história da UFPE, manuscritos de figuras ilustres como o Conselheiro João Alfredo e o Padre Daniel dos Santos Lima, além de uma coleção de cerâmicas com cerca de 200 peças doadas pela família do professor Ruy Antunes. Esses itens não são apenas registros históricos, mas um patrimônio vivo que reflete a riqueza cultural local e oferece um valioso recurso de pesquisa para estudiosos, estudantes e o público em geral. A criação do MDB foi um marco na história da UFPE, pois representou não apenas uma homenagem a um de seus mais ilustres professores, mas também um compromisso com a preservação e valorização da memória institucional. Assim, a missão do memorial é, de fato, dupla: honrar a memória de Denis Bernardes e servir como guardião da história e cultura da UFPE e de Pernambuco. Esse compromisso com a preservação da memória é fundamental para a construção de uma identidade coletiva e para o fortalecimento da memória social, como destaca Nora (1993, p.

7-28) ao afirmar que os lugares de memória são fundamentais em uma sociedade onde os meios de memória foram fragmentados e dispersos.

O acervo do memorial constitui um verdadeiro tesouro, contendo a história viva da UFPE. Documentos administrativos das antigas Escolas de Belas Artes e Medicina oferecem um vislumbre das práticas educacionais e administrativas da universidade em suas primeiras décadas. Além disso, livros raros pertencentes a figuras históricas como Ruy Antunes e Marcos Freire fornecem insights valiosos sobre o desenvolvimento acadêmico e intelectual da instituição. Manuscritos de João Alfredo e do Padre Daniel dos Santos Lima, conhecidos por sua poesia e escritos que conquistaram reconhecimento nacional, são testemunhos do legado literário e cultural cultivado pela UFPE ao longo dos anos. A coleção de cerâmicas doadas pela família do professor Ruy Antunes, por sua vez, é mais um exemplo da riqueza artística e cultural preservada no memorial.

Para mais, a importância do Memorial Denis Bernardes vai além da simples preservação de documentos e artefatos. Ele representa um espaço de memória e reflexão, onde visitantes e pesquisadores podem se conectar com a história da UFPE e de Pernambuco. Nesse sentido, o memorial tem a missão de tornar acessível seu vasto acervo, promovendo a democratização do conhecimento e o resgate da cultura local. Como enfatiza Le Goff (1990), a memória coletiva é uma construção social, e a preservação dessa memória é essencial para a continuidade e fortalecimento das identidades culturais.

Entretanto, a manutenção e organização de um acervo tão extenso e diversificado apresentam desafios significativos. A falta de recursos financeiros e humanos, bem como a ausência de ferramentas automatizadas e processos estruturados, dificulta a eficiência e o alcance das atividades do memorial. Esses desafios constituem barreiras capazes de dificultar o MDB de atingir seu pleno potencial na preservação e democratização da memória cultural e histórica. Diante disso, é imprescindível a adoção de práticas e estratégias que possam otimizar os processos de gestão do memorial, garantindo que ele continue cumprindo sua missão de preservar e divulgar a rica história da UFPE, de Pernambuco e também de acervos que representam a cultura Brasileira.

Desta forma, a modernização dos processos de gestão do acervo é, sobretudo, essencial para superar os desafios atuais e garantir a preservação e acessibilidade do patrimônio cultural e histórico da UFPE. A implementação das boas práticas da ITIL v4 pode trazer inúmeros benefícios, como a melhoria da organização e acessibilidade do acervo, a padronização dos processos de gestão e a capacitação da equipe.

Além disso, a adoção dessas práticas pode contribuir para a sustentabilidade das atividades do memorial, assegurando que ele continue a desempenhar seu papel fundamental na preservação e disseminação da memória institucional e cultural da UFPE. Contudo, “a adoção da ITIL resulta em um aumento significativo na eficiência operacional, melhora na comunicação entre equipes e garante que as expectativas dos clientes sejam atendidas ou superadas.” (Axelos, 2011, p.55)

Nesse sentido, o Memorial Denis Bernardes tem um papel crucial na preservação e valorização da memória coletiva da UFPE e de Pernambuco. A modernização de seus processos de gestão é, portanto, um passo fundamental para garantir que o memorial continue a cumprir sua missão, servindo como um valioso recurso de pesquisa e conhecimento para as gerações futuras.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois busca compreender os fenômenos dentro de seu contexto natural, sem se prender a números ou estatísticas. Como destaca Minayo (2001), esse tipo de pesquisa permite uma análise mais profunda dos aspectos subjetivos da realidade, sendo ideal para estudos que envolvem interações humanas e processos organizacionais. Da mesma forma, Creswell (2007) reforça que a pesquisa qualitativa é especialmente útil para explorar questões complexas, considerando percepções, relações e dinâmicas dentro das instituições.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, uma vez que investiga um fenômeno dentro de um contexto específico, ou seja, o processo de adoção das melhores práticas da ITIL V4 no MDB. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada para analisar fenômenos contemporâneos de maneira aprofundada, permitindo a triangulação de diferentes fontes de evidência, como observação, entrevistas e documentos bibliográficos.

Em contrapartida, no que diz respeito aos fins, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a adoção da ITIL V4, identificando melhorias e oportunidades nos processos dentro do Memorial. Segundo Gil (2019), pesquisas exploratórias são amplamente utilizadas quando há pouca informação sistematizada sobre o tema estudado, permitindo uma melhor compreensão do problema e facilitando futuras investigações.

Para melhor exemplificar como as técnicas de coleta de dados foram realizadas, o mesmo foi dividido em duas etapas: 1) o levantamento bibliográfico e documental, incluindo materiais sobre a ITIL V4 e documentos institucionais do Memorial Denis Bernardes; 2) a entrevista semiestruturada, aplicada para explorar os objetivos específicos expostos no início desta pesquisa, buscando compreender a percepção dos profissionais sobre os desafios e as oportunidades na implementação das boas práticas no Memorial, assim como o papel do gestor da informação na mediação entre teoria e prática com foco na resolução de problemas.

Para a construção do referencial teórico, foram consultadas diversas bases de dados acadêmicas reconhecidas, como EBSCO e-books, CAPES, IEEE Xplore e a Base de Dados Referenciais de Artigos e Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), bem como o site oficial da ITIL, a AXELOS.

Essas bases possibilitaram o acesso a artigos científicos, dissertações e livros que forneceram embasamento teórico suficientes para a pesquisa. Além disso, a estratégia de

busca adotada incluiu o uso de palavras-chave relevantes para o tema, como "ITIL", "ITIL v4", "Memorial Denis Bernardes" OR "MDB", "Memorial" AND "Ciência da Informação", "Gestão da Informação" AND "Ciência da Informação" e "Pequenas Empresas" AND "ITIL v4", garantindo uma abordagem holística e aprofundada sobre a implementação da ITIL v4 em diferentes contextos, incluindo organizações de pequeno porte e instituições memoriais. A seleção dos documentos considerou sua pertinência ao tema da pesquisa, priorizando materiais que abordam a interseção entre gestão da informação, boas práticas da ITIL e eficiência organizacional, alguns no idioma português, e outros no inglês.

#### 4.1 Entrevista Semiestruturada

A priori, a entrevista semiestruturada foi cuidadosamente elaborada para obter entendimento detalhados e reflexivos sobre o funcionamento do Memorial Denis Bernardes, com foco em identificar como as práticas da ITIL v4 podem ser adaptadas para otimizar seus processos. O objetivo não é apenas melhorar fluxos já existentes, mas também explorar oportunidades para implementar novas estratégias que tornem a gestão do memorial mais eficiente e estruturada. A flexibilidade desse modelo de entrevista permite uma investigação aprofundada, proporcionando ao entrevistado a liberdade de compartilhar suas percepções, experiências e conhecimentos de forma espontânea. Dessa forma, torna-se possível alinhar os princípios da ITIL à realidade do memorial, garantindo que sua aplicação respeite as particularidades do ambiente e contribua efetivamente para a organização, preservação e acessibilidade do acervo.

A entrevista foi estruturada com base em sete perguntas cuidadosamente formuladas, abrangendo aspectos essenciais para a compreensão da realidade do memorial e das potencialidades da aplicação da ITIL v4. A seguir (Quadro 3), é exibido cada pergunta, bem como, suas respectivas categorias, autor(es) e objetivo dentro do contexto da pesquisa.

Quadro 3 - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

| <b>Categoria de Análise</b>                          | <b>Autor (ANO)</b>           | <b>Pergunta</b>                                                                                                                                                                | <b>Objetivo da Pergunta</b>                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotina de trabalho e fluxo operacional               | Silva & Souza (2020)         | Como é a rotina de trabalho no Memorial Denis Bernardes? Quais atividades são realizadas diariamente?                                                                          | Identificar o estado atual da gestão de serviços de TI no memorial.                                                                              |
| Eficiência Operacional                               | Marrone e Kolbe (2011)       | Quais são os principais desafios enfrentados na gestão do acervo físico e digital do memorial?                                                                                 | Mapear as dificuldades técnicas e operacionais, fornecendo subsídios para a elaboração de soluções práticas e adaptadas à realidade do memorial. |
| ITIL e sua Aplicabilidade                            | Pollard e Cater-Steel (2009) | Existem procedimentos ou fluxos de trabalho padronizados para a organização, preservação e disponibilização do acervo? Como eles funcionam?                                    | Identificar a existência (ou ausência) de processos formais e padronizados, fundamentais para a aplicação das boas práticas da ITIL.             |
| Eficiência dos processos e oportunidades de melhoria | Kotler & Keller (2018)       | Como é feito o controle das atividades e demandas do memorial? Existe algum tipo de registro ou acompanhamento?                                                                | Avaliar as práticas de monitoramento e documentação, aspectos essenciais para garantir a continuidade e eficiência dos processos.                |
| Impacto na Qualidade dos Serviços                    | Moura e Silva (2020)         | Você sente que os processos atuais atendem às necessidades do memorial ou acredita que há espaço para melhorias? Quais aspectos poderiam ser otimizados?                       | Obter uma percepção crítica sobre a eficácia dos métodos utilizados e levantar ideias de aperfeiçoamento.                                        |
| As 4 Dimensões da ITIL v4                            | Axelos (2019)                | Como você avalia a interação entre pessoas, tecnologia, fornecedores e processos na gestão atual do acervo?                                                                    | Analisar a fluidez e a eficácia da comunicação interna e externa, identificando possíveis melhorias.                                             |
| Princípios Orientadores                              | Axelos (2019)                | Você acredita que a implementação de um sistema de gestão com processos mais automatizados e padronizados poderia beneficiar o memorial? Como você imagina essa transformação? | Estimular a reflexão sobre os benefícios de uma gestão mais tecnológica e estruturada, mesmo sem conhecimento técnico prévio.                    |

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

#### Observações pertinentes acerca da entrevista:

1. A priori, a entrevista foi conduzida com apenas um profissional que atua na organização da informação dentro do Memorial Denis Bernardes devido ao prazo reduzido para realização desta pesquisa, assim como, pela falta de interação com os demais profissionais.
2. A primeira visita ao Memorial Denis Bernardes ocorreu em 17 de dezembro de 2024, durante uma aula prática do curso de Gestão da Informação. Posteriormente, o convite formal para a realização da entrevista foi feito por meio do WhatsApp, garantindo um alinhamento prévio com o profissional responsável. O encontro foi agendado para o dia 21 de fevereiro de 2025, às 10h30 da manhã, no próprio Memorial, assegurando um ambiente adequado para a coleta de informações essenciais à pesquisa.
3. As perguntas foram adaptadas de acordo com o perfil do entrevistado.
4. O objetivo principal consistiu em coletar informações qualitativas sobre a viabilidade, desafios e oportunidades de aprimorar os serviços prestados no MDB através das melhores práticas da ITIL v4.

5. Importante salientar que esta pesquisa não necessitou de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, dado que, durante o processo, não foram utilizados dados sensíveis do entrevistado.

Ademais, essas perguntas foram desenvolvidas com base em uma revisão teórica sólida e em alinhamento com os objetivos da pesquisa, garantindo que a entrevista semiestruturada proporcionasse resultados significativos e aplicáveis para a melhoria dos processos do Memorial. A flexibilidade da entrevista permite aprofundamento do tema, enriquecendo ainda mais a análise qualitativa.

A análise dos dados foi realizada pelo método da pragmática da linguagem proposto por Mattos (2005). Este autor entende que a entrevista é uma forma especial de conversação e elementos verbais e não verbais podem ser pontos de análise. A partir das transcrições foi desenvolvida uma “matriz de consolidação” das falas, com o intuito de buscar o significado nuclear das falas e os significados implícitos no discurso, conforme proposta do autor. Então, foi realizada a análise do contexto pragmático do diálogo, com o intuito de avaliar como as entrevistas ocorreram e que possíveis acontecimentos durante sua realização mereceram destaque. Isto possibilita ao entrevistador a exploração mais ampla dos elementos estudados (MATTOS, 2005). Por fim, foram relacionados os achados das duas etapas de análises com as leituras especializadas e escritas as contribuições finais em relação ao estudo.

Este trabalho não necessitou de avaliação pelo Comitê de Ética, pois está de acordo com a Resolução 510/2016, do Sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 196/96. Nesta Resolução, o Art. 1º, parágrafo único, de sete de abril de 2016, afirma que uma pesquisa objetivada apenas no aprofundamento teórico de situação emergentes de forma espontânea e contingencialmente focadas na prática profissional não necessitam de avaliação pelo Comitê, uma vez que não identifiquem o sujeito participante com os dados que serão apresentados na pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão inicial foi estruturada com base no roteiro de entrevista, garantindo que cada pergunta fosse respondida pelo profissional atuante no MDB e posteriormente analisada em profundidade. A entrevista semiestruturada foi planejada com rigor para investigar as dinâmicas operacionais do espaço e identificar oportunidades de melhoria por meio da aplicação das boas práticas da ITIL v4.

Dado que o profissional entrevistado não possui conhecimento prévio sobre a ITIL e que o memorial enfrenta limitações tecnológicas na gestão de seus acervos, as perguntas foram cuidadosamente adaptadas para garantir clareza e acessibilidade, permitindo a extração de informações essenciais. Nesse contexto, o gestor da informação assume um papel estratégico como agente transformador, capaz de interpretar as necessidades do memorial, propor soluções inovadoras e intermediar a adoção de processos mais estruturados. A ITIL v4, quando adaptada à realidade do MDB, pode proporcionar maior eficiência na organização do acervo, otimizar fluxos de trabalho e contribuir para a preservação e disseminação do patrimônio documental, alinhando-se aos princípios da gestão da informação e ao compromisso institucional do memorial.

O roteiro da entrevista (Apêndice A) foi dividido em três eixos principais: a rotina e os desafios enfrentados na gestão do acervo, a percepção sobre a eficiência e a organização dos processos atuais, e a abertura para novas abordagens que possam contribuir para a otimização do trabalho. A seguir, serão discutidas as categorias analisadas e realizada uma análise detalhada baseada nas respostas obtidas.

### 5.1 Rotina de Trabalho no Memorial Denis Bernardes

No primeiro momento, buscou-se identificar a rotina de trabalho e as atividades desenvolvidas no Memorial Denis Bernardes. A entrevistada relatou que:

“A rotina de trabalho envolve do atendimento local ao pesquisador até a parte de preservação digital para atender as demandas informacionais do pesquisador, nesse meio temos várias outras atividades que compõem o que é executado aqui no MDB, como Acondicionamento, Inventário, catalogação, classificação até a inserção no Pergamum ou inserção no repositório institucional. O processo de preservação digital, por exemplo, segue o seguinte: a gente identifica primeiro, faz um inventário e em seguida realizamos o preenchimento da planilha. Posteriormente, ele é digitalizado, seguindo os parâmetros da Conarq de tamanho de arquivo, para depois inserir no pergamum e disponibilizar se for o caso. Para isso precisa de equipe e de projetos que são submetidos a supercult, é sempre projetos de extensão, porque tem

que envolver alunos, estagiários e bolsistas. Este é mais um projeto submetido ao SIPAC. Toda a execução do projeto é registrada via SIPAC e enviado um relatório no final. No entanto, enfrentamos dificuldades devido à falta de pessoal, o que acaba atrasando processos fundamentais.” (Entrevistada, 2025).

Diante do primeiro cenário, nota-se que o Memorial Denis Bernardes enfrenta desafios significativos em sua rotina de trabalho, sendo os principais problemas a falta de pessoal, a dependência de projetos temporários e a ausência de um processo estruturado e automatizado. A equipe reduzida impacta diretamente a execução das atividades, resultando em atrasos nos processos essenciais, como preservação digital, catalogação e disponibilização de materiais no *Pergamum*. Além disso, o funcionamento do memorial depende de projetos de extensão, envolvendo estagiários e bolsistas, o que dificulta a continuidade e estabilidade das operações. Outro fator que compromete a eficiência é o caráter manual e descentralizado das atividades, aumentando o risco de erros, retrabalho e demora na disponibilização dos acervos digitais.

Diante desse cenário, a implementação de um gerenciamento de serviços estruturado ajudaria a organizar as demandas, definindo claramente os papéis e responsabilidades dentro do processo de preservação digital, desde a catalogação até a inserção dos acervos no *Pergamum*. Além disso, a automação e padronização dos processos poderiam reduzir tarefas manuais e tornar o fluxo de trabalho mais eficiente, por meio da utilização de ferramentas de automação para inventário e categorização de arquivos digitais. A adoção de um sistema de workflow padronizado permitiria que cada etapa fosse registrada e monitorada, garantindo rastreabilidade e eficiência.

Outro aspecto essencial seria o gerenciamento da capacidade e dos recursos humanos, com a implementação de estratégias para identificar períodos críticos de maior fluxo de trabalho e, assim, alocar melhor os recursos disponíveis. Como forma de reduzir a dependência de projetos temporários, poderia ser elaborado um plano para a contratação fixa de profissionais ou a criação de parcerias estratégicas que garantissem a continuidade das atividades. Paralelamente, o uso de indicadores de desempenho permitiria o monitoramento constante da eficiência dos processos, ajudando a identificar oportunidades de melhoria. Além disso, a aplicação do ciclo de melhoria contínua da ITIL garantiria que os fluxos de trabalho fossem constantemente ajustados e aprimorados.

Com essas soluções, espera-se que os atrasos nos processos de preservação digital sejam reduzidos, tornando a catalogação e digitalização mais eficientes. A experiência do pesquisador ao acessar os acervos digitais também seria aprimorada, promovendo um funcionamento mais ágil e sustentável do memorial.

## 5.2 Desafios Enfrentados na Gestão do Acervo Físico e Digital no Memorial

Adiante, foram identificados alguns dos principais desafios enfrentados na gestão do acervo físico e digital, conforme apontado pela entrevistada: “Um dos principais desafios é a falta de equipamentos adequados. Além disso, não temos EPIs suficientes para manuseio seguro dos materiais. Também há escassez de estantes deslizantes e dificuldades na digitalização devido às limitações tecnológicas.” (Entrevistada, 2025).

Segundo o relato da entrevistada, para solucionar essas questões impostas, o primeiro passo seria implementar um gerenciamento eficaz da infraestrutura de TI, garantindo que os equipamentos essenciais para a digitalização e armazenamento do acervo sejam adquiridos e mantidos de maneira adequada. Isso pode ser feito por meio do Gerenciamento de Ativos e Configuração, que possibilita um controle eficiente dos recursos disponíveis e uma melhor previsão das necessidades futuras. A escassez de estantes deslizantes e de EPIs pode ser solucionada com um planejamento estratégico baseado no Gerenciamento da Capacidade, permitindo que os recursos sejam dimensionados conforme a demanda e garantindo a preservação do acervo sem comprometer a segurança dos profissionais.

Além disso, a limitação tecnológica na digitalização pode ser mitigada com a implementação de um plano de melhoria contínua, utilizando o Gerenciamento da Demanda para identificar a necessidade de novos equipamentos e justificar investimentos em tecnologia. A adoção de um fluxo de trabalho padronizado para digitalização, alinhado ao Gerenciamento de Serviços de TI, garantiria maior eficiência e rastreabilidade no processo, reduzindo falhas e retrabalho. A aplicação do Gerenciamento de Problemas também permitiria uma análise das dificuldades enfrentadas, possibilitando soluções preventivas e corretivas que garantam a continuidade e melhoria dos serviços prestados.

Com essas iniciativas, espera-se que o MDB consiga otimizar tanto seus processos de gestão do acervo quanto a segurança dos profissionais, assegurando uma melhor preservação dos documentos e um fluxo de digitalização mais eficiente. A adoção dessas práticas possibilitará uma abordagem mais estratégica e sustentável, tornando a gestão do acervo mais eficaz e alinhada às boas práticas da ITIL v4.

### 5.3 Procedimentos e Fluxos de Trabalho Padronizados

Dando continuidade à análise, buscou-se identificar a existência de procedimentos ou fluxos de trabalho padronizados voltados para a organização, preservação e disponibilização do acervo, bem como compreender seu funcionamento. Sobre esse aspecto, a entrevistada relatou o seguinte: “Temos processos estabelecidos para catalogação, indexação, classificação e inserção nos sistemas informacionais. No entanto, atividades como o apoio a eventos ainda não possuem um fluxo bem definido.” (Entrevistada, 2025).

Neste terceiro cenário, a adoção das melhores práticas da ITIL v4 pode contribuir expressivamente para a estruturação dos processos que ainda não possuem um fluxo bem definido. O Gerenciamento de Serviços de TI, neste caso, permitiria a formalização de procedimentos para o apoio a eventos, garantindo que cada etapa seja documentada e padronizada. O uso da prática de Gerenciamento de Solicitações de Serviço ajudaria a definir um modelo eficiente para o recebimento, registro, priorização e execução das atividades relacionadas a eventos, facilitando a organização das demandas e evitando falhas no processo.

Além disso, a aplicação do Gerenciamento de Mudanças também permitiria que ajustes no fluxo de trabalho fossem implementados de forma controlada, garantindo que melhorias sejam feitas sem comprometer a operação do memorial. Por fim, o uso do Gerenciamento do Conhecimento possibilitaria a criação de uma base de documentação contendo diretrizes e melhores práticas para o apoio a eventos, permitindo que novos integrantes da equipe tenham acesso rápido às informações necessárias para a execução das tarefas de forma padronizada.

### 5.4 Controle de Atividades e Demandas do Memorial

Nesta etapa, buscou-se compreender como as atividades e demandas do memorial são gerenciadas, além de verificar a existência de registros ou mecanismos de acompanhamento que possibilitem maior controle sobre os processos. A entrevistada relatou que: “Antes utilizávamos o Trello para acompanhar as tarefas, mas com o aumento da demanda, essa prática foi abandonada. Atualmente, não há um sistema formal de controle.” (Entrevistada, 2025).

Nesse caso, a recomendação ideal seria a implementação de um sistema de tickets para monitoramento de solicitações e status das atividades. Um sistema como OTRS (*Open Ticket Request System*), no qual a UFPE já utiliza em alguns serviços, ou o GLPI (*Gestionnaire*

*Libre de Parc Informatique*), poderia ser utilizado para registrar todas as demandas do Memorial, desde solicitações de catalogação até a manutenção do acervo. Com essa ferramenta, cada solicitação teria um número de identificação, facilitando o rastreamento, priorização e resolução eficiente dos problemas. Além disso, dashboards interativos poderiam ser implementados para fornecer uma visão geral das pendências e do tempo médio de atendimento, otimizando a gestão operacional do memorial. A adoção dessa abordagem reduziria a perda de informações e tornaria os processos mais transparentes e ágeis. Esse sistema permitiria uma visão mais clara das prioridades e do tempo médio de resolução de cada tarefa, otimizando a gestão operacional do memorial.

### 5.5 Eficiência e Organização dos Processos Atuais

A princípio, buscou-se compreender se os processos atualmente adotados no memorial são suficientes para atender às suas necessidades ou se há oportunidades de melhoria. Para isso, a entrevistada foi questionada e respondeu da seguinte maneira:

“Acredito que há espaço para muitas melhorias, principalmente no registro sistemático das informações. Ter uma ferramenta que os funcionários criem uma cultura de alimentá-la e assim manter essa gestão do conhecimento informacional registrada, tendo em vista que cada funcionário só tem conhecimento da sua função, caso o mesmo venha a sair, esse conhecimento é perdido.” (Entrevistada, 2025).

Inferi-se, que a Gestão do Conhecimento poderia ser aplicada para a criação de uma base de conhecimento interna. Isso permitiria que processos e boas práticas fossem documentados, acessíveis e utilizáveis pela equipe, reduzindo a dependência de conhecimento tácito e minimizando retrabalho.

### 5.6 Comunicação e Interação entre Equipes Internas e Externas

Analisou-se a dinâmica da comunicação entre a equipe do memorial, outras áreas da universidade e o público externo, bem como a existência de práticas que possam torná-la mais eficiente. Segundo a entrevistada: “Nos comunicamos principalmente por e-mail e SIPAC, mas não há um registro centralizado das interações.” (Entrevistada, 2025).

A priori, a comunicação entre a equipe do MDB com outras áreas da universidade e o público externo ocorre principalmente por e-mail e pelo SIPAC. No entanto, a ausência de um registro centralizado das interações dificulta o acompanhamento das solicitações, a

rastreabilidade das informações e a recuperação do histórico de atendimentos. Essa falta de estrutura pode gerar perda de dados, dificuldades na priorização de demandas e inconsistências na comunicação. Para solucionar esse problema, a adoção das melhores práticas da ITIL v4 pode proporcionar um gerenciamento mais eficiente da comunicação e do fluxo de solicitações. A implementação do Gerenciamento de Solicitações de Serviço permitiria a formalização e o monitoramento das interações, garantindo que todas as solicitações sejam registradas, classificadas e acompanhadas até a sua conclusão. O uso de um sistema de ITSM (IT Service Management) ou de uma plataforma integrada para gestão de tickets possibilitaria a centralização dos registros, oferecendo maior transparência e controle sobre as comunicações, como foi abordado na análise da quarta pergunta.

### 5.7 Abertura para Novas Abordagens

Por fim, investigou-se se a entrevistada acredita que a adoção de uma abordagem mais estruturada, baseada no gerenciamento de serviços, com processos automatizados e padronizados, traria benefícios para o memorial. Além disso, buscou-se compreender como ela imagina essa transformação. A entrevistada afirmou que: “Sim, pois daria a oportunidade de visualizar as atividades que estão em andamento, quais foram finalizadas, quais atividades precisam de mais prazo ou menos prazo, geração de relatórios de forma mais ágil.” (Entrevistada, 2025).

A entrevistada reconhece que ferramentas de controle podem melhorar a eficiência do memorial. Afinal, a adaptação das melhores práticas da ITIL v4 no MDB proporciona uma gestão mais eficiente, automatizada e alinhada aos melhores padrões internacionais. Com processos padronizados, é possível monitorar o status das atividades em tempo real, identificar demandas críticas e gerar relatórios de forma ágil e precisa. A centralização das informações e a rastreabilidade das solicitações aumentam a visibilidade, redução de falhas e melhoria da comunicação interna e externa. A ITIL, ao promover a melhoria contínua, permite otimizar os recursos e ajustar os processos conforme o crescimento e as novas demandas do memorial, garantindo uma gestão mais eficaz, organizada e sustentável a longo prazo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização da gestão de serviços de TI representa um passo essencial para aprimorar a qualidade e a eficiência das atividades desenvolvidas. A adoção de boas práticas proporciona um ambiente mais estruturado, onde os processos são organizados de forma clara, a comunicação interna se torna mais fluida e a gestão do conhecimento é fortalecida, garantindo a continuidade e a evolução dos serviços prestados.

A ITIL v4 surge como uma estrutura metodológica capaz de impulsionar essa transformação, trazendo uma abordagem flexível e centrada na criação de valor. Diferente das versões anteriores, sua ênfase na integração entre processos e na adaptação a diferentes realidades organizacionais permite que sua implementação ocorra de maneira progressiva e personalizada. Com práticas como a Gestão de Incidentes, Gestão de Mudanças e Gestão do Conhecimento, os serviços tornam-se mais eficientes e alinhados às expectativas dos usuários, promovendo uma experiência mais ágil e confiável.

O gestor da informação desempenha um papel estratégico nesse cenário, atuando como um facilitador na estruturação e disseminação do conhecimento. Sua atuação na Gestão do Conhecimento possibilita a estruturação de bases de dados, a definição de fluxos informacionais e a integração entre diferentes sistemas, permitindo que a informação seja acessada de maneira rápida e idônea. Além disso, ele contribui para a padronização de processos, assegurando a integridade das informações e fomentando uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua. Seu trabalho analítico permite ainda a identificação de oportunidades de otimização, antecipando necessidades e fortalecendo a governança de TI.

A implementação de um catálogo de serviços e de um repositório de conhecimento representa um avanço significativo para a gestão de TI do Memorial Denis Bernardes. Com essas iniciativas, a clareza sobre os serviços prestados é ampliada, a resolutividade de incidentes se torna mais ágil e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores é aprimorado. Esses elementos fortalecem a estrutura organizacional e asseguram a eficiência dos processos, criando um ambiente mais dinâmico e orientado para a excelência.

A adoção da ITIL v4 demonstra ser uma estratégia fundamental para elevar a qualidade dos serviços e garantir a sustentabilidade das práticas implementadas. Sua capacidade de adaptação a diferentes realidades organizacionais a torna uma ferramenta robusta para a modernização dos processos, permitindo a constante evolução dos serviços de TI. O gestor da informação se consolida como um agente-chave nessa transformação,

assegurando que a informação seja gerida de maneira estruturada e estratégica. A sinergia entre gestão da informação e governança de TI possibilita a construção de processos mais eficientes, inovadores e alinhados às necessidades institucionais, promovendo um ambiente organizacional mais resiliente e preparado para os desafios do futuro

### 6.1 Limitações do Estudo

Como toda pesquisa, este estudo também apresenta algumas limitações que devem ser levadas em conta na interpretação dos resultados. O fato de a análise ter sido realizada em um único ambiente organizacional, o Memorial Denis Bernardes, faz com que as conclusões não possam ser automaticamente aplicadas a outras empresas ou setores. Cada organização tem sua própria dinâmica, desafios e nível de maturidade em relação à gestão de TI, o que pode influenciar a adoção e os resultados da ITIL v4 de maneiras diferentes.

Além disso, o estudo se baseia principalmente em dados qualitativos, coletados por meio de entrevistas e observação direta, o que pode introduzir um viés de interpretação. Embora a reflexão aqui abordada tenha sido constante ao longo da análise, a subjetividade inerente à análise qualitativa deve ser reconhecida como uma limitação.

Outro aspecto a considerar é que a implementação da ITIL v4 no Memorial foi abordada de forma inicial, ainda sem uma aplicação completa e formalizada. Isso significa que os efeitos a longo prazo dessa adoção ainda não puderam ser analisados de maneira ampla, principalmente em relação a processos mais complexos, como a Gestão de Continuidade de Serviços de TI. No entanto, as análises já demonstram o potencial dessa estrutura para trazer melhorias significativas, o que reforça a importância de estudos futuros para acompanhar sua evolução e impactos em diferentes cenários organizacionais.

### 6.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

Para dar continuidade aos estudos sobre a adaptação das melhores práticas da ITIL v4 em organizações similares, recomenda-se a realização de pesquisas em múltiplos cenários organizacionais, abrangendo empresas de diferentes tamanhos e maturidades em TI. Estudos comparativos podem oferecer entendimentos valiosos sobre as melhores práticas para adaptar a ITIL v4 a contextos distintos e ajudar a identificar os desafios comuns enfrentados por diferentes organizações.

Outra possibilidade seria acompanhar, ao longo do tempo, os impactos da adoção da ITIL v4, analisando tanto os resultados imediatos quanto os benefícios que surgem a médio e longo prazo. Pesquisas futuras poderiam trazer dados quantitativos sobre a redução de custos operacionais, o aumento da satisfação dos usuários e a melhoria da eficiência dos processos. Além disso, seria interessante explorar os impactos mais subjetivos, como mudanças na cultura organizacional e a percepção de valor dos serviços de TI pelos colaboradores.

Adicionalmente, seria interessante investigar a integração da ITIL v4 com outras abordagens, como o COBIT ou ISO/IEC 20000, para avaliar sinergias ou possíveis conflitos entre essas abordagens e seu impacto na governança e gestão de TI.

A colaboração entre os gestores de TI e gestores de outras áreas da organização, como recursos humanos e finanças, também merece uma investigação mais aprofundada, visto que a integração de processos entre departamentos é um dos fatores-chave para o sucesso de qualquer iniciativa baseada em boas práticas.

## REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, Luiz Felipe de. **O trato dos viventes: formação do Brasil no Atlântico Sul (1550-1822)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- ASSIS, Machado de. **Memórias Póstumas de Brás Cubas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora XYZ, 1881.
- AXELOS. **ITIL Service Strategy**. London: TSO (The Stationery Office), 2011.
- AXELOS. **ITIL: O que é ITIL?** Disponível em: <https://www.axelos.com>. Acesso em: 28 jan. 2025.
- AXELOS. **ITIL Foundation: ITIL 4 Edition**. AXELOS, 2019.
- AZEVEDO, Edgar. **Implantando Governança Ágil - MAnGve: Como Governança Ágil pode Transformar sua Empresa**. São Paulo: Brasport, 2018.
- CADBURY, Sir Adrian. **The Cadbury Report: The Financial Aspects of Corporate Governance**. Londres: Gee Publishing, 1992.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam informações para construir significados, criar conhecimento e tomar decisões**. Oxford University Press, 2003.
- CORREA, Rafael. **ITIL 4: confirma o que mudou no framework e descubra como criar valor através de serviços de TI**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/10/itil-o-que-e-importancia-como-implantar/>. Acesso em: 30 jan. 2025.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAMATTA, Roberto. **A Casa e a Rua: Espaço, Cidadania e o Pensamento Social Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora ABC, 1997.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press, 1998.
- DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986.
- DRUCKER, Peter F. **Gestão de resultados: a chave para a excelência organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FERREIRA, Luiz Carlos. **Educação e Memória: A Formação de Cidadãos Críticos**. São Paulo: Editora XYZ, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HARRISON, Peter. **IT Governance: A Practical Guide for IT Managers**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology**. 1. ed. Rolling Meadows: ISACA, 2020.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 4. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1990.

MARRONE, Mario; KOLBE, Lutz M. **Impact of IT Service Management Frameworks on the IT Organization: An Empirical Study on Benefits, Challenges, and Processes**. *Business & Information Systems Engineering*, v. 3, n. 1, p. 5-18, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-010-0141-5>. Acesso em: 30 jan. 2025.

MATTOS, Pedro Lincoln. **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. *Revista de Administração Pública*, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021497001>. Acesso em: 2 maio 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NORA, Pierre. **Os lugares de memória**. Tradução de Sérgio Tellaroli. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1984.

NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História, São Paulo, v. 10, p. 7-28, 1993.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **A empresa inovadora: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOVAES, Regina. **A Memória Social e o Desenvolvimento da Cidadania**. São Paulo: Editora ABC, 2005.

OECD. **Governing the Future: The Role of Corporate Governance in the Digital Age**. OECD Publishing, 2015.

OTLET, Paul. **Traité de Documentation**. Bruxelas: Éd. Mundaneum, 1934.

PASSOS DE OLIVEIRA, João. **Gestão da Informação em Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 2010.

POLLARD, Carol; CATER-STEEL, Aileen. **Justifications, strategies, and critical success factors in successful ITIL implementations in U.S. and Australian companies: An exploratory study**. *Information Systems Management*, v. 26, n. 2, p. 164-175, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10580530902797540>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Memórias e Identidades: A Luta das Comunidades Tradicionais**. Rio de Janeiro: Editora XYZ, 2015.

SILVA, Maria. **Os Museus e a Memória Coletiva**. São Paulo: Editora ABC, 2010.

TRICKER, Bob. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

VAN GREMBERGEN, Wim; DE HAES, Steven. **Enterprise Governance of IT: Achieving Strategic Alignment and Value**. Springer, 2009.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Harvard Business Press, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Semiestruturada: Implementação da ITIL V4 no  
Memorial Denis Bernardes (UFPE)

| Categoria de Análise                            | Pergunta                                                                                                                                                                       | Objetivo da Pergunta                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rotina e os desafios enfrentados na gestão      | Como é a rotina de trabalho no Memorial Denis Bernardes? Quais atividades são realizadas diariamente?                                                                          | Identificar o estado atual da gestão de serviços de TI no memorial.                                                                              |
|                                                 | Quais são os principais desafios enfrentados na gestão do acervo físico e digital do memorial?                                                                                 | Mapear as dificuldades técnicas e operacionais, fornecendo subsídios para a elaboração de soluções práticas e adaptadas à realidade do memorial. |
|                                                 | Existem procedimentos ou fluxos de trabalho padronizados para a organização, preservação e disponibilização do acervo? Como eles funcionam?                                    | Identificar a existência (ou ausência) de processos formais e padronizados, fundamentais para a aplicação das boas práticas da ITIL              |
| Eficiência e a organização dos processos atuais | Como é feito o controle das atividades e demandas do memorial? Existe algum tipo de registro ou acompanhamento?                                                                | Avaliar as práticas de monitoramento e documentação, aspectos essenciais para garantir a continuidade e eficiência dos processos.                |
|                                                 | Você sente que os processos atuais atendem às necessidades do memorial ou acredita que há espaço para melhorias? Quais aspectos poderiam ser otimizados?                       | Obter uma percepção crítica sobre a eficácia dos métodos utilizados e levantar ideias de aperfeiçoamento.                                        |
| Abertura para novas abordagens                  | Como você avalia a interação entre pessoas, tecnologia, fornecedores e processos na gestão atual do acervo?                                                                    | Analisar a fluidez e a eficácia da comunicação interna e externa, identificando possíveis melhorias.                                             |
|                                                 | Você acredita que a implementação de um sistema de gestão com processos mais automatizados e padronizados poderia beneficiar o memorial? Como você imagina essa transformação? | Estimular a reflexão sobre os benefícios de uma gestão mais tecnológica e estruturada, mesmo sem conhecimento técnico prévio.                    |