

Itil e Cobit

COBIT e ITIL: a parceria ideal para estruturação da Governança de TI!

Alinhar e integrar Frameworks, guias e metodologias é uma tarefa que costuma causar incertezas e desconforto nos profissionais que começam a desbravar essa sopa de letrinhas da "ciência mercadológica" (expressão que eu costumo usar para me referir às boas práticas de mercado).

Diante de tantos mapeamentos, fica difícil construir um mapa mental único, universal. Diante tantas linguagens, é embaraçoso fazer tradução simultânea. Diante de tantas verdades, é cruelmente confuso encontrar uma só verdade. O que é um paradoxo, afinal: precisamos ter em mente, ou todas elas seriam "meias verdades", algo frustrante e inútil para quem não tem tempo a perder (ou seja: para todos nós).

Pensando nisso, renuí algumas considerações que espero responder certas perguntas que profissionais de TI costumam fazer sobre a relação entre #ITIL e #COBIT, e - principalmente - a relação de ambos com a #Governança de TI.

Entendendo a expectativa de uma abordagem prática, faço isso sob a perspectiva dos pontos complementares, suplementares e interseções destas práticas dentro do macroprocesso de governança de TI, etapa por etapa.

Como está estruturado este artigo:

1. O que é Governança de TI
2. Governança de TI x Gestão de TI
3. O uso de COBIT e ITIL durante o processo de Governança
4. Conclusão

1) O que é Governança de TI

1.1) Definição

Para a #ITIL Governança de TI " Consiste de liderança, estruturas organizacionais e processos que garantam que a organização de TI suporte e amplie as estratégias e objetivos da empresa."

Em outras palavras, significa direcionar os investimentos em TI, abrangendo estrutura, políticas, processos, funções, fazendo com que o resultado final atenda às necessidades e expectativas da área de negócio.

O conceito se encaixa perfeitamente na definição da norma ISO/IEC 38500, que é adotado pelo #COBIT:

"Sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado. A governança corporativa de TI envolve a avaliação e a direção do uso da TI para dar suporte à organização no alcance de seus objetivos estratégicos e monitorar seu uso para realizar os planos. A governança inclui a estratégia e as políticas para o uso de TI dentro de uma organização. "

O Framework COBIT 5 acrescenta 05 áreas de foco da Governança de TI:

- **Alinhamento estratégico:** ou seja, direcionar objetivos de TI para os objetivos da organização.
- **Entrega de valor:** garantia de que os processos de governança de TI entreguem valor a área de negócio.
- **Gerenciamento de riscos:** fazer com que TI, além de entregar necessidades, cuide para que a informação seja gerenciada de forma a **controlar riscos**, evitando possíveis perdas para a área de negócio.
- **Gerenciamento de recursos:** que são habilitadores dos processos de governança.

- **Mensuração de performance:** engloba o monitoramento das práticas de governança para todos os processos; o relato dos indicadores para as partes envolvidas com os processos (stakeholders); e através do controle dos resultados dos processos de gestão (falo sobre diferença entre governança e gestão no item 2 deste artigo).

Misturando estes ingredientes (as definições acima transcritas) e batendo tudo isso durante um minuto no liquidificador, o que podemos obter como resultado é que governar TI significa realizar uma gestão a nível estratégico da organização de TI*.

Mais especificamente, governança requer envolver adequadamente o nível estratégico, além do tático e operacional, que sozinhos, seriam insuficientes para dirigir o valor que a TI entrega ao negócio. "A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota." Sun Tzu

* Peço licença aos teóricos: é apenas uma interpretação, propositalmente informal, e não uma definição, ok? :)

Para explorar melhor o conceito, proponho três outras interpretações:

- Governança de TI pela perspectiva de relacionamento entre TI e Negócio
- Governança de TI pela perspectiva de níveis organizacionais
- Governança de TI pela perspectiva de processo.

1.2) Governança de TI pela perspectiva de relacionamento entre TI e Negócio

Nesta ótica, o objetivo da Governança de TI é fazer com que a tecnologia da informação se integre com a área de negócio. Governar TI significa conciliar e compartilhar decisões através do uso de uma linguagem em comum, garantindo que os esforços da organização de TI estão direcionados para resultados formalmente (re) conhecidos por ambas partes e que estes resultados agregam o valor esperado.

1.3) Governança de TI pela perspectiva de níveis hierárquicos

Estruturar de forma adequada a #Governança de TI em sua organização presume que existam atividades e autonomia suficientes dentro do departamento de TI, a nível estratégico, além do tático e operacional.

Mas...o que isso quer dizer?

Significa que, se o departamento de TI é uma "caixinha" abaixo do departamento financeiro, inovação, ou outro qualquer, provavelmente organização de TI terá autonomia de tomar decisões táticas e operacionais, mas dificilmente terá a propriedade de dividir as estratégias com diretoria executiva do negócio.

A direção e controle dos objetivos para tecnologia da informação podem enfrentar lacunas graças a esta ausência funcional: a falta de papel que ocupa uma posição estratégica, na hierarquia de TI.

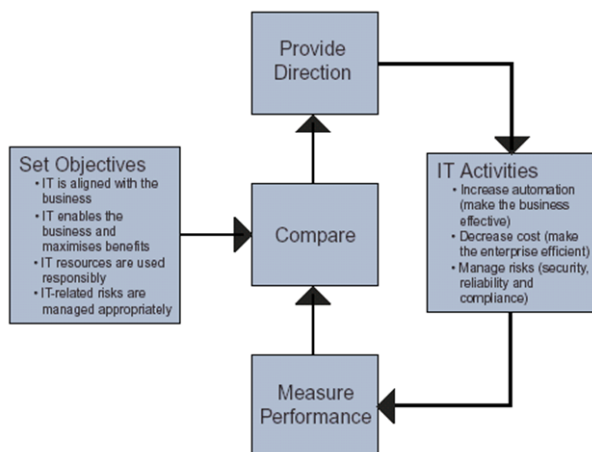
Vale acrescentar que, dentro da organização, a governança de TI, hierarquicamente, faz parte da governança empresarial, que inclui governança de negócios e governança corporativa.

1.4) Governança de TI pela perspectiva de processo.

Sob a ótica de um macro processo, governar TI significa executar o ciclo PDCA de governança, através dos sub processos:

1. Identificar objetivos da área de negócio;
2. Direcionar os objetivos de TI;
3. Definir as ações necessárias;
4. Mensurar a performance atingida comparando-a com os objetivos e aplicando ações corretivas ; e retomar o ciclo novamente.

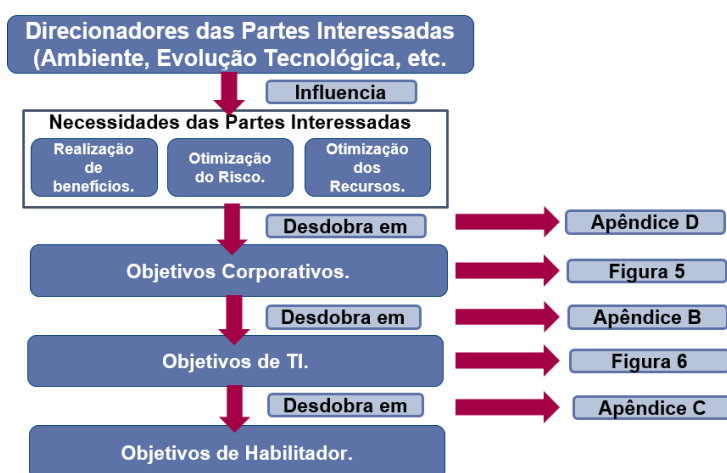
Este ciclo de Governança é ilustrado na imagem a seguir.



Ciclo de Governança de TI

Esta é a perspectiva que escolhi para usar neste artigo! Descrevo no item 3), como utilizar COBIT e ITIL para definir e conduzir um macroprocesso de governança de TI e estruturar todos os processos de governança e gestão, contidos nestas boas práticas.

Antes de mudar de assunto, só queria nos lembrar de um mais detalhe: o COBIT 4 descrever este mesmo ciclo de uma maneira mais didática e ferramental. Estou falando da cascata de objetivo, ilustrada a seguir.



Cascata de Objetivos COBIT 5, ISACA

2) Governança de TI x gestão de TI

Vamos analisar a distinção entre governança e gerenciamento que descrevo a seguir, baseando-me na ISO/IEC 38500 (norma internacional para governança de TI):

• **Governança:** os processos de governança de TI direcionam-se para as 05 áreas de foco (apresentadas no item 1.1)), abordando práticas e técnicas necessárias para avaliar opções estratégicas, prover direção para TI e monitorar os resultados.

• **Gestão:** as práticas e atividades envolvidas com gestão de TI buscam planejar, construir, executar e monitorar a organização de TI, garantindo uma cobertura holística.

Em resumo, podemos interpretar que a governança estabelece direção (além de monitorar e avaliar os direcionamentos), enquanto a gestão planeja, constrói, executa (e também monitora e avalia).

Vamos então entender como COBIT e ITIL ajudam com tudo isso!

3) O uso de COBIT e ITIL durante o processo de Governança

No item 1.4) deste artigo, identifiquei quatro macros atividades / subprocessos do ciclo de governança. A seguir, descrevo estas etapas, identificando o papel de COBIT e ITIL como guias para cada uma delas.

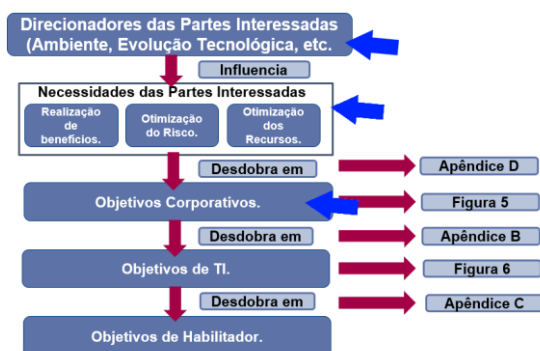
3.1) compreender os objetivos da área de negócio

Trata-se da atividade contínua de interpretar e conhecer o direcionamento de sua organização, para poder identificar, adiante, o que pode ser feito dentro de TI de forma a contribuir e maximizar esta direção.

Final, necessidades de Negócio Geram impactos para o tratamento da Informação. É por isso que O COBIT entra em ação desde já para estudar e definir os direcionadores das partes interessadas*.

* Por partes interessadas, entenda-se: clientes, envolvidos da área de negócio, parceiros, e toda e qualquer parte que está envolvida com os resultados dos serviços de TI.

Para entender como o Framework COBIT propõe esta parte do trabalho, proponho que olhe rapidamente a imagem a seguir, onde está ilustrada - mais uma vez - a cascata de objetivos do COBIT 5. Repare nas setas que eu adicionei ao desenho.



Cascata de Objetivos COBIT 5, ISACA

As setas azuis estão apontando para as 03 fases da cascata que desempenham o papel citado no título deste tópico do artigo: Compreender os objetivos da área de negócio.

As ferramentas e boas práticas do COBIT nos guiam a realizar estas atividades para transformar:

- Direcionadores das partes interessadas em necessidades (benefícios, otimização de riscos, otimização de recursos);
- Em seguida, transformar estas necessidades em objetivos corporativos.

Conclusão: para realizar a etapa do processo de governança que chamamos de "1) compreender os objetivos da área de negócio", o #COBIT é a melhor ferramenta de mercado, uma vez que a biblioteca #ITIL não descreve recursos e ferramentas para contribuir com esta fase de natureza de governança corporativa, ainda distante da realidade de gestão de serviços de TI.

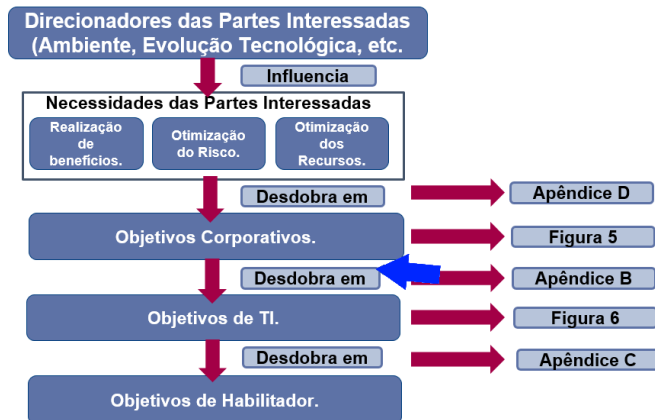
3.2). Direcionar os objetivos de TI

Esta etapa consiste em traduzir os objetivos de negócio em objetivos de TI, relacionando-os de forma a definir o que TI deve fazer para contribuir com a organização.

O relacionamento dos objetivos de negócio com objetivos de TI torna-se mais fácil com auxílio de algumas ferramentas que o COBIT disponibiliza em sua estrutura, tais como:

- Desdobramentos de objetivos corporativos em objetivos de TI.
- Processos de governança e gestão*: uma vez definidos os objetivos corporativos da organização, basta usar os processos de governança e gestão que ajudam a priorizá-los e entregá-los

- Os habilitadores de TI: a estrutura de habilitadores (informações, processos, pessoas, funções, etc.) ajuda a relacionar os objetivos de negócio com as decisões de como usar os recursos de TI: aplicativos, informações, #Infraestrutura e pessoas.
- Apenas para o conceito ficar claro: apesar de eu ter separado aqui "processos" de "habilitadores", o processo - para o COBIT 5 - é também um tipo de habilitador. Tudo que resumi neste tópico faz parte de uma fase da cascata de objetivos do COBIT, qual aponto uma seta azul, a seguir.



Cascata de Objetivos COBIT 5, ISACA

E a ITIL, até agora nada??

A ITIL já entra em cena sim! O que estamos tratando aqui já faz parte da etapa de Estratégia de Serviços, ilustrada a seguir.



Ciclo de Vida do Serviço de TI da ITIL, Axelos

Para esta fase, entretanto - 3.2) direcionar os objetivos de TI - a biblioteca ITIL tem certas limitações ao compará-la com o COBIT. Enquanto este disponibiliza ferramentas para a tradução de objetivos corporativos para objetivos de TI, a ITIL está mais preocupada em descrever como estas atividades são realizadas, executadas e monitoradas.

Conclusão: para realizar a etapa do processo de governança denominado de "2) Direcionar os objetivos de TI", tanto #COBIT quanto #ITIL oferecem boas práticas. O COBIT ainda é considerado mais relevante para esta fase, mas ambos já podem ser (e é interessante que sejam) utilizados um em complemento ao outro.

3.3) Definir as ações necessárias

Trata-se de estabelecer quais atividades devem ser conduzidas em busca dos objetivos, assim como a estrutura e responsabilidades envolvidas com as atividades.

A partir daqui, COBIT e a ITIL podem ser utilizados em conjunto, com papéis complementares.:

- O COBIT direciona as ações necessárias para alcançar os objetivos definidos no passo anterior e, de bônus, ainda disponibiliza as entradas, saídas e uma matriz RACI genérica para cada processo que está sendo abordado.
- A ITIL, por sua vez, colabora fornecendo uma referência de como aplicar estas atividades, como desenhá-las em um processo, definir seus papéis detalhadamente, além de técnicas e orientações em geral de como executar o processo. Apesar do COBIT também disponibilizar publicações complementares que orientam o "como aplicar", a ITIL é a referência mais conhecida e adotada para este fim.

Conclusão: para realizar esta etapa do ciclo de Governança de TI, a ITIL é a prática mais reconhecida pelo mercado. É nesta fase que predomina a relevância da biblioteca diante do Framework de governança. O COBIT, contudo, não precisa ser desprezado: pode continuar ajudando com a disponibilização de ferramentas, modelos que não são tão fáceis de encontrar nos livros da ITIL.

3.4) Mensurar a performance atingida e aplicar ações corretivas

Esta é a etapa do macro-processo de governança que orienta a uma contínua mensuração dos processos para identificar se os objetivos estão sendo atingidos e gerando valor para a área de negócio e garantir que ações serão tomadas para corrigir resultados indesejados.

O COBIT e a ITIL podem ser usados em parceria novamente, já que ambos referenciam indicadores que podem ser usados para medir o sucesso dos processos de gestão e governança. O COBIT, entretanto, poderá ser mais completo por oferecer tais métricas para processos de Governança que não são oferecidos pela ITIL.

Conclusão: ITIL e COBIT são igualmente relevantes para realizar esta parte do ciclo de governança, exceto pelo fato do Framework de governança oferecer indicadores para processos que não fazem parte da biblioteca de gestão de serviços.

ITIL ou COBIT? Ainda há dúvida

É muito comum ainda encontrarmos pessoas discutindo qual a melhor metodologia de governança de TI para as empresas: ITIL ou o COBIT? Mas, para encontrarmos a melhor resposta para essa dúvida é preciso primeiro entendermos o que cada um desses conjunto de letras representa e como esses processos podem ajudar na governança de TI e na gestão de empresas focadas em desenvolvimento de softwares.

Leia esse artigo e entenda o que são esses processos, como eles funcionam e de quais maneiras eles podem ajudar nos negócios:

Afinal, o que é ITIL?

ITIL é uma sigla para Information Technology Infrastructure Library, que em uma tradução livre para a língua portuguesa significa "biblioteca de infraestrutura de Tecnologia da Informação", ou seja, um conjunto das melhores práticas para a gestão de serviços em TI e para o alinhamento desta área com os negócios da empresa, portanto, muito distante de ser um simples passo a passo ou uma receita de bolo.

Foi desenvolvido no fim da década de 80 pela Agência Central de Computadores e Telecomunicações (CCTA) do Reino Unido como um "guia de recomendações" para empresas de telecomunicações e de informática. Mas é até hoje utilizado como referência por empresas e profissionais de TI de todo o mundo. O objetivo do ITIL é promover a gestão de projetos com foco nas necessidades do cliente, mas sem perder de vista a qualidade dos serviços oferecidos.

Se devidamente implantado traz diversos benefícios a governança de TI e a forma como essa área se relaciona com o restante da empresa. Algumas vantagens são a redução no tempo de execução das demandas internas e externas; mais agilidade na tomada de decisão e solução de problemas e, em especial, o aumento dos níveis de satisfação dos clientes e usuários. Tudo isso através de uma estratégia de redução dos custos operacionais e de otimização da organização e gestão dos processos do setor de tecnologia da informação.

Falamos mais sobre os benefícios e funcionalidades do ITIL nesse outro artigo do blog. Leia para saber mais sobre o tema.

Afinal, o que é COBIT?

O COBIT é um framework para governança em TI, um fluxo que pode ser aplicado para ajudar na organização e gestão do setor. Auxilia na mensuração do desempenho e faz com que os riscos do projeto sejam devidamente apontados e tratados.

Podemos dizer que o objetivo do COBIT é ajudar na priorização e organização das atividades do setor de TI para atender aos requisitos do negócio. Depois de entender a necessidade e a criticidade da operação, o framework é implantado para identificar quais processos que apresentam pontos de fragilidade e podem estar impactando negativamente o setor. Uma vez identificados os riscos, os gerenciamentos desses processos são priorizados.

Fundamentalmente o COBIT especifica os objetivos de controle, mas não detalha como os processos podem ser definidos. É recomendado como meio para otimizar os investimentos de TI. Melhora o retorno sobre o investimento (ROI) e fornece métricas para avaliação dos resultados, como KPIs de forma prática.

Atualmente está na versão 5.0 do framework. Agora, mais integrado que nunca com outros manuais de boas práticas e metodologias, entre elas o ITIL.

ITIL ou COBIT? Qual a diferença?

Os dois são guias de boas práticas na governança, mas, se for para criar uma diferenciação, podemos dizer que o COBIT faz a pergunta e o ITIL dá a resposta. Por isso mesmo eles não devem ser encarados como opostos, mas sim como complementares. Afinal, se você não sabe como perguntar, como conseguirá obter uma resposta que lhe agrade?

Enquanto no COBIT o foco é no nível estratégico, o ITIL que se concentra nos aspectos tático e operacional. Mas conceitualmente os dois “bebem da mesma fonte” e compartilham o mesmo referencial teórico e objetivos. Ambos possuem métricas capazes de definir níveis de maturidade, certificação e reconhecimento internacional. Por essa razão os dois guias muitas vezes são usados conjuntamente como referências na maioria das empresas que lidam com desenvolvimento. O COBIT diz o “O quê?” Enquanto o ITIL responde o “Como”.

Se o objetivo for governar a TI como um todo, o COBIT ajudará a definir a estrutura necessária para priorizar e controlar os processos de gestão, enquanto a ITIL fornecerá uma base de conhecimento para modelar e executar os processos escolhidos. Ou seja, o COBIT suporta as decisões executivas e estratégicas, enquanto o ITIL garante o funcionamento e a manutenção da continuidade das estruturas operacionais de TI.

Pense em ambos como um mapa feito à mão para você por um amigo que já tenha percorrido aquele caminho antes. Você não necessariamente precisa seguir o trajeto mapeado, o objetivo final é que você consiga chegar ao destino independente de como, mas não é má ideia seguir as orientações de quem já passou por essa experiência antes e provavelmente conhece o caminho melhor que você, não é mesmo? Principalmente quando você estiver perdido.

Assim como o mapa os guias são somente uma referência que você pode seguir, o importante é que você consiga entregar o projeto. Mas, não esqueça que eles são considerados as melhores práticas presentes no mercado, e ainda sim pode ser que nem todas as práticas se apliquem ao seu contexto.

Devo usar o ITIL ou COBIT?

Uma pergunta muito comum ao conhecermos as duas metodologias, e provavelmente foi por causa dessa dúvida que você chegou até aqui, é “ITIL ou COBIT, qual das duas devo escolher para a minha empresa?”. E a verdade é que não existe uma resposta certa para essa questão, pelo simples fato de que esses dois processos não são excludentes.

Ou seja, você não precisa escolher entre o ITIL ou COBIT, na verdade, os dois funcionam muito bem quando usados de forma complementar.

E, como dito anteriormente, ambos são apenas guias de referências. Não precisam ser seguidos à risca. É possível adaptar cada um dos processos para que se adéquem ao contexto da sua empresa.

ITIL ou COBIT? E então, você tem alguma dúvida se dá para viver sem um deles? Siga a Gaea nas Redes Sociais e fique por dentro de todas as principais práticas e estratégias de governança em TI e project building.

Backup. Uma responsabilidade somente da TI?

É comum a área de TI assumir a responsabilidade do processo e procedimentos de backup, realizando as configurações dos jobs (trabalho de backup), solicitando aquisição de unidades de gravação, investimento em softwares de backup, fitas de backup e até soluções em Cloud Computing. Mas esta estrutura atende a estratégia e continuidade de negócios da empresa? Foi alinhada com a alta direção?

Este artigo tem o propósito de apresentar como alinhar TI ao negócio em relação ao backup. A seguir serão apresentados três pontos chave para realizar este alinhamento.

Primeiro ponto chave para a área de TI é **possuir um processo de backup documentado** no qual apresenta de forma transparente a situação atual do backup da empresa, podendo contemplar responsabilidades do processo de backup, mapeamento das pastas de backup, horário dos jobs, janela do backup (tempo utilizado pra realizar o backup), detalhes da unidade de gravação, fitas de backup, software utilizado, até procedimentos operacionais, tais como, realização de alteração do job, solicitação de restore, testes periódicos nos equipamentos, entre outros.

Através do processo de backup deve-se apresentar à alta direção a fotografia da situação atual do backup da organização contemplando o RPO E RTO. O RPO (Recovery Point Objective) é o quanto a empresa aceita/admite perder de informações podendo ser mensurado em horas.

Desta forma, se ficar definido um RPO de 2 horas, a TI precisa de estrutura (alta disponibilidade, fitas de backup, estrutura de backup, replicação entre datacenters, etc) para garantir que independente do horário que ocorrer um desastre somente poderá ser perdido no máximo 2 horas de informações.

Para facilitar o entendimento, se uma empresa possui um job de backup diário que é executado às 23 horas do servidor de arquivos e banco de dados e uma indisponibilidade ou desastre ocorrer na organização às 17 horas, cuja a única situação para continuidade dos negócios é restaurar o backup, significa que a organização irá perder praticamente um dia inteiro de trabalho e principalmente de informações que foram geradas, transmitidas e armazenadas na empresa, visto que o último backup ocorreu às 23 horas do dia anterior, então o RPO nesta situação é de 24 horas por executar somente um backup por dia. O RTO (Recovery Time Objective) é o tempo gasto para realizar o restabelecimento das operações da empresa através do backup.

Um segundo ponto chave é apresentar para a alta direção o **quanto de capacidade de retenção** da informação a estrutura de backup possui. Exemplo, se uma organização possui 5 fitas de backup LTO3 e o job é executado diariamente, o período de retenção da informação é de 5 dias. Desta forma, se um colaborador da empresa solicitar uma recuperação de um arquivo excluído há 10 dias não será possível restaurar pela fita de backup, visto que as informações já foram sobrescritas.

O último ponto relevante para apresentar à alta direção é em relação **ao que é realizado de backup**, ou seja, quais bancos de dados estão contemplados no backup, se existe o armazenamento de máquinas virtuais, se o system state dos servidores estão no backup e quais pastas do servidor de arquivos estão contempladas.

Através do processo de backup e apresentação dos três pontos chaves para a alta direção é possível realizar o alinhamento estratégico entre TI e negócio, com o objetivo de verificar se o status (fotografia) do backup atende a necessidade do negócio e, em caso de não conformidade com a expectativa, é possível criar um plano estratégico de melhorias para o backup e aplicar no decorrer dos meses ou ano, seja através de aquisição de uma nova unidade de gravação ou autoloader, novo software de backup, aquisição de novas fitas, treinamentos ou backup secundário realizado em Cloud.