

Governança de TI - um estudo sobre ITIL e COBIT

Sheron Marciliana de Castro Lopes (sheronlopes9@hotmail.com)

Valesca Giordani André (valesca_giordani@hotmail.com)

José Manoel Souza das Neves (jmneves.fatec@gmail.com)

Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá – FATEC Guaratinguetá/Centro Paula Souza

RESUMO

Atualmente as empresas buscam recursos tecnológicos para realizar suas atividades na ânsia de alcançar seus objetivos estratégicos. Nos últimos anos, esta crescente dependência entre a TI e a organização veio se acentuando cada vez mais, surgindo a partir deste ponto a necessidade de ferramentas que apoiem a governança de TI. O objetivo é auxiliar a área estratégica na tomada de decisões e a área operacional para executar de forma mais precisa e eficiente prestação de serviço de TI. Baseado nessa premissa surgiu o COBIT que é um padrão de gerenciamento aplicável e aceito nas melhores práticas de segurança e controle de TI, incluindo elementos de medição de desempenho, uma lista de fatores críticos de sucesso e modelos de maturidade. Surgiu também a ITIL, que é uma biblioteca de melhores práticas para a operação e gerenciamento de serviço de TI, define redução de custos e aumento da qualidade de TI como um nível de alinhamento entre serviço de TI e necessidade de negócio. O foco deste trabalho é apresentar o COBIT e a ITIL. O trabalho também visa contribuir mostrando a necessidade de estudo dentro da organização no sentido de detectar qual a melhor prática a ser implantada.

Palavras-Chave: COBIT; ITIL; Governança de TI; Alinhamento Estratégico

1. INTRODUÇÃO

A globalização ampliou significativamente os negócios mundiais, fazendo com que as empresas busquem novidades e que seus negócios cresçam, porém, a estrutura, a política, o processo e a cultura da organização devem ser considerados nesse crescimento. Isto faz com que TI se apresente como um instrumento de coordenação de processos empresariais e como um mecanismo de coalizão dessas atividades empresariais globais. Dessa forma, a necessidade do planejamento da TI é fundamental e pode ajudar as organizações na formulação de estratégias, atuando na configuração das atividades da cadeia de valor e na integração com o mercado.

Torquato e Silva (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, fatores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente de seus concorrentes.

Segundo Albano (2001) um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a Tecnologia da Informação, que passou a ser um importante componente competitivo para as organizações.

Dentro desse panorama, a TI pode tornar-se um importante ativo para alavancar as atividades empresariais, proporcionando vantagem competitiva principalmente quando relacionada a aplicações estratégicas. As novas tecnologias de informação dispõem de grande capacidade de auxiliar na consecução desses objetivos, podendo tornar-se, em alguns casos, o

principal fator determinante do sucesso da empresa. A TI deve ser usada como instrumento de suporte para o desenvolvimento da organização, ou seja, a tecnologia usada deve estar alinhada com o planejamento estratégico e diretamente ligada ao dia-a-dia da organização, a fim de garantir que cada atividade seja executada da melhor forma possível. Para que isso ocorra, é necessário ter Governança de TI implantado na organização.

A Governança de TI engloba métodos para tornar mais transparentes, organizadas e legítimas as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas, permitindo gerenciar, controlar e utilizar a TI de modo a criar valor para a empresa. Como suporte a Governança de TI as organizações têm utilizado metodologias novas ou já consolidadas no mercado, adotando uma metodologia específica ou adaptando pontos de diferentes metodologias para sua realidade.

O objetivo do trabalho é apresentar a relação entre o uso da TI e o desempenho empresarial, através da utilização da Governança de TI com base nas metodologias ITIL e COBIT bem como demonstrar quais benefícios podem ser obtidos através do alinhamento estratégico entre TI e a organização. Para isso a metodologia utilizada foi do tipo bibliográfico para obter o melhor entendimento sobre as melhores práticas de TI, utilizando como base os livros da própria ITIL e COBIT. Quanto ao procedimento, este trabalho utiliza o método comparativo, sendo feita a comparação entre duas melhores práticas de governança de TI, a ITIL e o COBIT, apontando suas diferenças e semelhanças, identificando situações em que cada uma se sobressai.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Atualmente o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. As novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas em risco.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

“A necessidade que as organizações sejam inteligentes, frente às mudanças constantes da sociedade da informação, faz com que as mesmas também se modifiquem e requeiram planejamento das suas informações auxiliadas pelos recursos da TI” (TURBAN, 2005).

Além disso, um grande desafio é a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao chão de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

“As empresas e outros tipos de organizações surgem e desaparecem em função de sua capacidade de administrar dinamicamente seus recursos internos e suas relações com o ambiente” (MAXIMIANO, 2000).

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas, fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

A utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados. Junto a tudo isso a gestão estratégica de TI entra para agregar valor e ajudar a organização a ter um diferencial.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI

Nos dias de hoje não é possível gerir com sucesso com base em regras sólidas, estáveis e duradouras ou políticas históricas. Ao contrário, tem que se olhar para o futuro, definir objetivos, estratégias e as respectivas políticas.

A gestão estratégica é um processo global que visa à eficácia, integrando o planejamento estratégico e outros sistemas de gestão, é um processo contínuo de decisão que determina o desempenho da organização, levando em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente, mas também as forças e fraquezas da própria organização.

Atualmente a gestão estratégica tornou-se uma parte crítica e integrada a qualquer estrutura gerencial de sucesso, fazendo parte de todos os setores dentro das empresas incluindo a TI. Torquato e Silva (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, fatores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente de seus concorrentes.

Para Neves (2006) as empresas estão convencidas da importância da informação para o processo de gestão e tomada de decisão, no entanto parecem não se dar conta de que o maior valor da informação está no seu uso e não na sua geração. É muito mais importante selecionar e organizar a informação tornando-a útil e, principalmente, capacitar-se a utilizar e transformar a informação de maneira a agregar valor ao negócio da empresa.

A TI é um conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação ligadas as mais diversas áreas e aplicações. Esse conceito é mais abrangente do que se imagina, pois envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais, não se restringindo apenas em hardwares e softwares ou a comunicação de dados, mas abrangendo também planejamento, suporte e desenvolvimento. “A tecnologia da informação pode ser considerada como recursos tecnológicos e computacionais para a guarda, geração e uso da informação e do conhecimento”. (REZENDE, 2003). Neves e Santos (2008) complementam que a TI, como um conjunto tecnológico constituído de hardware, software, redes de comunicação eletrônica de dados, redes digitais de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços têm se destacado como ferramenta indispensável para aumentar o desempenho das empresas no desenvolvimento tanto de seus processos produtivos quanto na gestão empresarial.

A TI contribui de diversas formas para a gestão estratégica. Segundo Beal (2004), "o principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua

capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores”. “A tecnologia da informação cria aplicações inovadoras que proporcionam vantagens estratégicas diretas para as empresas”. (TURBAN, MCLEAN e WETHERBE, 2004).

“A TI fornece inteligência competitiva (nos negócios) mediante a coleta e análise de informações sobre produtos, mercados, concorrentes e mudanças ambientais”. (TURBAN, MCLEAN e WETHERBE, 2004). Para planejar ações futuras e tomar decisões a TI é extremamente necessária.

As tecnologias de informação, por serem responsáveis pela captação, armazenamento, tratamento e disseminação da informação, têm sido utilizadas intensamente em empreendimentos onde o recurso informação/conhecimento é de grande relevância, como no caso das organizações ou de suas áreas funcionais (NEVES e SANTOS, 2005).

Portanto, “o planejamento da tecnologia da informação deve possuir uma metodologia que seja parte de um Plano Estratégico de negócios” (PARTNER, 2001). A tecnologia da informação precisa ser definida com a arquitetura de aplicações; as ferramentas de desenvolvimento, os recursos da tecnologia da informação; os mecanismos de proteção do patrimônio da informação; as pessoas; e a estratégia de gestão com a definição das métricas e indicadores que ajudarão a manter a boa relação da tecnologia da informação com a organização, para que assim consiga alcançar suas metas e objetivos e para tudo isso aconteça também é necessário a governança de TI.

4. GOVERNANÇA DE TI

O conceito de governança tecnológica nasceu do termo em inglês IT Governance, que define a TI como um fator essencial para a gestão estratégica de uma organização e não sendo apenas considerada como um suporte à empresa, sem ela torna-se inviável o uso eficaz da TI. Em sua essência, a governança de TI é um conjunto de regras e melhores práticas que servirá como um instrumento de apoio a tomada de decisões do negócio.

Segundo Weill e Ross (2006), “Governança de Tecnologia da Informação é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da tecnologia da informação”.

Para Fernandes e Abreu (2006), “a governança de TI busca o compartilhamento das decisões de TI com outros dirigentes da organização, além de instituir as regras, a organização e os processos necessários para dirigir o uso da tecnologia da informação”.

As principais abordagens da governança trazem uma nova premissa para as empresas: a da medição e controle. O princípio de medição vem ao encontro do monitoramento das atividades para garantir que os processos sejam qualificados e conhecidos em detalhes. Quando ocorre o total conhecimento da cadeia de processos, eles podem ser controlados e alinhados de acordo com os objetivos do negócio. Somente a partir desse controle é que pode ocorrer um gerenciamento eficaz.

“A governança de TI traz para a empresa uma nova cultura de gestão baseada em medições, que considera aspectos não financeiros, mas que controla fatores que apontem para o futuro, através de indicadores”, (CARVALHO, 2004), isso pode apresentar a empresa uma melhor definição qualitativa quanto ao desempenho da TI no resultado da empresa.

A governança de TI tem dois focos: o valor dos serviços de TI para o negócio e a mitigação dos riscos de TI. O primeiro diz respeito às vantagens e o valor agregado quando há o alinhamento estratégico da TI com o negócio e o segundo mostra que os riscos e as

responsabilidades não são somente de um setor da empresa, mas todos têm uma parte desta responsabilidade.

Essa governança também engloba melhores práticas de TI para tornar transparentes, organizadas e legítimas as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas, estas melhores práticas de TI podem ser implementadas em diferentes níveis de uma empresa, com o objetivo de controlar, gerenciar e utilizar a TI, para que esta consiga agregar valores a organização, permitindo ainda que as decisões sejam tomadas de maneira consistente em alinhamento com a estratégia de negócios.

Com a implantação da governança de TI nas organizações, é necessário adotar e utilizar estas melhores práticas de acordo com os objetivos de negócio e com a infra-estrutura da empresa. Dessa maneira, pressupõe a adoção de métricas para avaliar o impacto da TI no desempenho do negócio e levando em consideração a realidade da empresa, para só depois a governança de TI realizar a utilização das melhores práticas.

Estas melhores práticas funcionam como suporte a governança de TI e tem como objetivo, quando implantadas, criar um sistema padrão, automatizado, que seja entendida e que permita a evolução. Duas melhores práticas disponíveis e largamente aceitas no mercado são ITIL e COBIT.

5. ITIL

A ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* – Biblioteca de Infra-Estrutura de Tecnologia da Informação) é um modelo de referência para o gerenciamento de serviços de TI, composto por uma biblioteca que ilustram o que seriam as melhores práticas dentro da TI.

Desenvolvido em 1989, através da demanda do Governo Britânico para a Agência Central da Computação e Telecomunicação (CCTA – *Central Computer and Telecommunications Agency* – Central de Computadores e Agência de Telecomunicações), com o objetivo de garantir que as organizações do setor público inglês tivessem o máximo de eficiência com menor custo possível. A CCTA determinou e documentou diversas práticas importantes para a TI, como tarefas, procedimentos e responsabilidades, isto tudo com o intuito de aperfeiçoar o funcionamento de um departamento de TI de uma organização.

Em 2001, a CCTA fundiu-se ao OGC (*Office of Government Commerce* - Departamento do Comércio Britânico) transferindo também a custódia da ITIL para a organização, que se tornou responsável pela divulgação e evolução da ITIL. A partir deste ano, o modelo ganhou popularidade e reconhecimento por diversas organizações como um guia para gerência efetiva de serviços de TI

Embora a ITIL tenha sido desenvolvida para ser aplicada em órgãos do governo, ela passou a ser desenvolvida em qualquer tipo de organização e sua utilização espalhou-se pelo mundo. A ITIL hoje é consagrada como um referencial mais aceito no mundo para a gestão de infra-estrutura de TI. O seu principal objetivo é fornecer um modelo para o gerenciamento de serviços de TI promovendo o alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e as áreas de TI da organização, criando o entendimento e a comunicação entre ambas.

“A ITIL surgiu como reconhecimento do fato de que as organizações estão se tornando cada vez mais dependentes da TI para atingir seus objetivos corporativos. Essa crescente dependência resultou numa necessidade cada vez maior de serviços de TI com uma qualidade que corresponda aos objetivos do negócio e que atendam às exigências e expectativas do cliente” (VAN BON, 2006).

A ITIL possui três versões, sendo a versão 1.0 composta por quarenta livros, devido a este fato o termo “biblioteca” foi adotado para nomear este modelo, lançada em 1991.

Já a versão 2.0, lançada em 2000, foi reformulada reunindo sete melhores práticas: Entrega de Serviço; Gerenciamento da Infra-Estrutura de TI e de Comunicação; Gerenciamento da Segurança; Gerenciamento de Aplicações; Gerenciamento dos Ativos de Software; Perspectiva do Negócio; Planejamento e Implementação e Suporte ao Serviço.

Em 2007 foi lançada a versão 3.0 ainda mais enxuta, a qual apresenta o conceito de gerenciamento de ciclo de vida do serviço, que reúne cinco livros: Estratégia de Serviço; Desenho de Serviço; Transição de Serviço e Operação de Serviço e Melhoria Contínua nos Serviços.

“ITIL é uma estrutura, um conjunto de diretrizes de práticas recomendadas que visa ajustar pessoas, processos e tecnologia para aumentar a eficiência do gerenciamento de serviços. Não é uma doutrina ou um padrão rígido, na medida em que algumas vezes pode ser interpretada. Embora forneça orientação para um conjunto comum de práticas recomendadas, cada implementação de ITIL é diferente e pode mudar de acordo com as necessidades da organização.” (apud, OGC, 2003).

Em meados da década de 1990 a ITIL foi reconhecida mundialmente como um padrão de fato para gerenciamento de serviços. Este sucesso crescente é devido a flexibilidade, onde a ITIL deve ser implementada como parte de uma metodologia de negócios que envolvem os processos de gerenciamento de serviços. A implantação pode ser um processo complexo e demorado.

Segundo a OGC (2007), as normas ITIL descrevem o uso sistemático de processos para a gestão de serviços de TI. Com isso, as melhores práticas proporcionam:

“Uma gestão mais eficiente da infra-estrutura e dos serviços prestados; maior controle nos processos e menores riscos envolvidos; eliminação de tarefas redundantes; definição clara e transparente de funções e responsabilidades; maior qualidade no serviço prestado; flexibilidade na gestão da mudança; possibilidade de medir a qualidade; aumento da satisfação do cliente ou usuário; respostas e processos mais ágeis; a comunicação se torna mais rápida e dirigida; a organização de TI se torna mais clara e sistemática; os processos são otimizados, consistentes e interligados.”

A ITIL atualmente representa muito mais que uma série de livros úteis apresentando as melhores práticas em gerência de recursos de TI. A ITIL oferece um *framework*, em que o principal objetivo é prover um conjunto de práticas de gerenciamento de serviços de TI testadas e comprovadas no mercado, beneficiando assim com a implantação de métodos testados e poupando a perda de tempo e recursos.

De acordo com a OGC (2007), o gerenciamento de serviços de TI é como “a implantação e gerenciamento da qualidade dos serviços de TI de forma a atender as necessidades de negócio”.

Para Magalhães e Pinheiro (2007) é “o gerenciamento da integração entre pessoas, processos e tecnologias, componentes de um serviço de TI, cujo objetivo é viabilizar a entrega e suporte de serviços de TI focados nas necessidades dos clientes e de modo alinhado à estratégia de negócio da organização, alcançando objetivos de custo e desempenho pelo estabelecimento de acordo com o nível de serviço entre a área de TI e as demais áreas de negócio da organização”.

6. COBIT

O Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) é aceito pelas empresas que atuam na área de TI como uma boa prática em segurança e controle da TI para empresas de vários segmentos. Esta melhor prática de TI foi criada pelo Information Systems

Audit and Control Association (ISACA) e atualmente é editado pelo IT Governance Institute, encontrando-se em sua terceira versão.

“O COBIT é um modelo e uma ferramenta de suporte que permite aos gerentes suprir as deficiências com respeito aos requisitos de controle, questões técnicas e riscos de negócios, comunicando esse nível de controle às partes interessadas. O COBIT habilita o desenvolvimento de políticas claras e boas práticas para controles de TI em toda a empresa” (ITGI, 2007).

“Em poucas palavras, o COBIT pode ser definido em função do princípio básico do seu *framework*: Recursos de TI são gerenciados por Processos de TI, para atingir metas de TI, que por sua vez estão estreitamente ligadas aos Requisitos do Negócio” (FERNANDES e ABREU, 2006).

O COBIT foi criado com base em normas internacionais e estabelece métodos documentados e estrutura de referência para gerenciamento e auditoria da área de TI, o que possibilita a implementação efetiva e eficaz da governança de TI nas organizações que o adotam. “Esta melhor prática de TI oferece um conjunto de diretrizes acerca de como gerenciar as mudanças no projeto que acontecem em função de ocorrência de riscos, surgimento de restrições etc” (FERNANDES e ABREU, 2006).

A missão do COBIT é pesquisar, desenvolver e promover um conjunto internacional de objetivos de controle geralmente aceitos sobre tecnologia de informação, para o uso cotidiano por administradores e auditores.

Os métodos propostos pelo COBIT contêm uma estrutura que responde às necessidades de gerenciamento, controle e medida da TI utilizada no processo de negócio da empresa, mediante a utilização de 34 objetivos de controle de alto nível.

Os métodos incluem:

- Elementos de medida de desempenho;
- Fatores críticos de sucesso;
- Modelo de maturidade.

O COBIT está organizado em quatro grandes domínios: Planejamento e Organização, Aquisição e Implementação, Entrega e Suporte e, por último, Monitoração. Estes domínios são caracterizados por objetivos de controle e atividades que são executadas na governança tecnológica alinhada ao processo de negócio da empresa, sendo que o COBIT define governança tecnológica como uma estrutura de relacionamentos entre processos para direcionar e controlar uma empresa de modo a atingir os objetivos corporativos, agregando valor e risco controlado pelo uso da TI e de seus processos.

Para cada objetivo de controle de alto nível são definidos vários objetivos de controle detalhados, totalizando 318 objetivos a serem controlados, o que reforça a que o gerenciamento da TI nas organizações está se tornando cada vez mais complexo. Como alternativa para as empresas que não utilizam todos os objetivos de controle ou estão em níveis de maturidade iniciais ou intermediários, o COBIT prevê a utilização de parte dos processos.

Os controles definidos pelo COBIT são políticas, procedimentos, práticas e estrutura organizacional que devem ser seguidos para se assegurar de que os objetivos de negócio serão alcançados e que eventos indesejáveis serão prevenidos, detectados e corrigidos. “O COBIT é focado no que é necessário para atingir um adequado controle e gerenciamento de TI” (ITGI, 2007).

Para muitas organizações, a informação e a tecnologia que suportam o negócio representa o seu mais valioso recurso. Além disso, num ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico é requerido uma excelente habilidade gerencial, onde TI deve suportar as tomadas de decisão de forma rápida, constante e com custos cada vez mais baixos.

Não existem dúvidas sobre o benefício da tecnologia aplicada aos negócios. Entretanto, para serem bem sucedidas, as organizações devem compreender e controlar os riscos associados no uso das novas tecnologias. O COBIT é uma ferramenta eficiente para auxiliar o gerenciamento e controle das iniciativas de TI nas empresas. “A estrutura de processos do COBIT e o seu enfoque de alto nível orientado aos negócios fornece uma visão geral de TI e das decisões a serem tomadas sobre o assunto” (ITGI, 2007).

7. COMPARATIVO ENTRE ITIL E COBIT

Nos capítulos anteriores foram feitos estudos sobre a ITIL e o COBIT, nesse será apresentado uma comparação entre estas duas melhores práticas de TI.

Conforme o estudo, o COBIT funciona como uma entidade de padronização que estabelece métodos para orientar a área de TI, incluindo qualidade de software, níveis de maturidade e segurança da informação. Segundo o ITGI (2007) a orientação aos negócios do COBIT consiste em objetivos de negócios ligados aos objetivos de TI, provendo métricas e modelos de maturidade para medir a sua eficácia e identificando as responsabilidades relacionadas dos donos dos processos de negócios e de TI.

“O COBIT atua como um integrador desses diferentes materiais de orientação, resumindo os principais objetivos sob uma metodologia que também está relacionada aos requisitos de governança e de negócios”. (ITGI, 2007)

O COBIT é voltado para redução de risco, enfoca integridade, confiabilidade e segurança.

Porém o COBIT não determina como os processos devem ser estruturados, mas somente os controles que devem possuir para que a TI alcance seus objetivos. O COBIT não implanta os controles, apenas aponta quais os melhores para serem adotados. Dessa maneira surge uma grande deficiência no COBIT que necessita de uma ferramenta que a complemente, assim não só apontando os controles a ser implantados, mas também implantá-los na organização.

Já a ITIL define os objetivos e atividades, as entradas e saídas de cada um dos processos encontrados em uma organização de TI. O principal objetivo da ITIL é proporcionar um modelo para o gerenciamento de serviços de TI promovendo o alinhamento estratégico entre negócio e TI, criando o entendimento e a comunicação entre ambas.

“A ITIL oferece para todas as atividades do departamento de TI, como parte da oferta de serviços, uma estrutura comum baseada na infra-estrutura de TI. Essas atividades dividem-se em processos, que se usados conjuntamente oferecem uma estrutura eficaz para tornar mais maduro o gerenciamento de serviços de TI. Cada um desses processos cobre uma ou mais tarefas do departamento de TI, tais como desenvolvimento do serviço, gerenciamento de infra-estrutura e oferta de suporte de serviço. Essa abordagem orientada para o processo possibilita descrever as melhores práticas do gerenciamento de serviço de TI de forma independente da estrutura da organização”. (VAN BON, 2006).

A ITIL é baseada na necessidade de fornecer os serviços de alta qualidade, com uma ênfase no serviço e no relacionamento com cliente. A organização tem que cumprir exigências do "cliente", o que significa um bom relacionamento com ele, com os parceiros e com os fornecedores.

A ITIL tem como foco, a gestão da infra-estrutura de tecnologia na organização, incluindo todos os assuntos que são importantes no fornecimento dos serviços de TI. Rastrea problemas em áreas de serviço de TI como *help desk*, suporte a aplicações, distribuição de software e suporte a sistemas de contato com o cliente.

Tabela 1 - Relação entre a ITIL v3.0 e o COBIT 4.1.

Orientação	COBIT 4	ITIL V3
Órgão Regulamentador	ISACA (Information Systems Audit and Control Association)	-OGC (Office of Government Commerce – Departamento do Comércio Britânico) -EXIN (Examination Institute for Information Science in the Netherlands) -ISEB (Information Systems Examination Board) -APMG
Foco	Foco no Controle.	Foco na gestão dos serviços em TI.
Conceito	-Conjunto de padrões que estabelece métodos para orientar a área de TI, incluindo níveis de maturidade e segurança da informação. -Voltado para redução de risco, enfoca integridade, confiabilidade e segurança.	-Conjunto de melhores práticas que proporcionar um modelo para o gerenciamento de serviços de TI promovendo o alinhamento estratégico entre negócio e TI, criando o entendimento e a comunicação entre ambas. -É baseada na necessidade de fornecer os serviços de alta qualidade, com uma ênfase no serviço e no relacionamento com cliente.
Pontos Fortes	-Permite que TI aborde riscos não endereçados explicitamente por outros modelos e que seja aprovada em auditorias. -Funciona bem com outros modelos de qualidade principalmente ITIL.	-Bem estabelecido, amadurecido, detalhado e focado em questões de qualidade operacional e produção de TI. -Determina o que deve ser feito no gerenciamento de TI, seus processos são estruturados para indicar como implementar e os responsáveis pelos módulos.
Pontos Fracos	-Não determina como os processos devem ser estruturados, mas somente os controles que devem possuir para que a TI alcance seus objetivos. -O COBIT não implanta os controles, apenas aponta quais os melhores para serem adotados.	-Não define os processos a serem implantados na área de TI, mas sim demonstra as melhores praticas que podem ser utilizadas para esta definição. -Também é limitado em segurança e desenvolvimento de sistemas.
Direcionamento	Direcionado a organizações que buscam uma melhor administração, baseada em auditorias, controles e métricas.	-Direcionada para organizações que buscam uma melhor estrutura para a área de TI, baseado em modularização dos processos de TI.
Classificação dos Processos	-Nível estratégico. -Voltado para os gerentes, que necessitam avaliar os riscos e controlar os investimentos de TI, usuários e auditores.	-Nível táticos/operacional. -Os processos táticos estão vinculados ao relacionamento entre a área de TI e os clientes. -Os processos operacionais estão vinculados a manutenção dos serviços de TI, além de também a garantir o cumprimento dos acordos de níveis de serviços acordados.

Segundo Magalhães e Pinheiros (2007) a ITIL não define os processos a serem implantados na área de TI, mas sim demonstra as melhores praticas que podem ser utilizadas para esta definição.

Os processos da ITIL são classificados a nível tático/operacional. Os processos táticos estão vinculados ao relacionamento entre a área de TI e os clientes. Já os processos operacionais estão vinculados a manutenção dos serviços de TI, além de também garantir o cumprimento dos acordos de níveis de serviços acordados.

O COBIT é voltado para os gerentes, que necessitam avaliar os riscos e controlar os investimentos de TI, usuários e auditores. A ITIL é voltada para a central de atendimento e equipes de help desk, para assim aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Assim como a ITIL é aplicada ao nível tático/operacional o COBIT se aplica em nível estratégico.

Desta forma, integrando o COBIT em nível estratégico, e as bibliotecas da ITIL no nível tático e operacional, permite gerenciar indicadores vindos das mais diversas áreas na organização, verificando se estas estão de acordo com objetivos estabelecidos bem como fornecendo subsídios para a tomada de decisão.

Portanto a ITIL descreve o que deve ser feito no gerenciamento de TI, seus processos são estruturados para indicar como implementar e os responsáveis pelos módulos. O COBIT já enfatiza a entrega eficaz da informação através do alinhamento dos processos e recursos, onde a entrega eficaz da informação é apoiada por um sistema de melhores práticas em processos e controles apropriadas para o negócio.

Sendo assim o COBIT é direcionado a organizações que buscam uma melhor administração, baseada em auditorias, controles e métricas e a ITIL para organizações que buscam uma melhor estrutura para a área de TI, baseado em modularização dos processos de TI.

Desta forma, as fases do ciclo de vida de um serviço de TI tratado pela ITIL v3.0 se implantado em conjunto com os processos do COBIT 4.1, sofrerá uma possibilidade de aumento em seu sucesso com a aplicação de conhecimento comprovados como boa prática. Com tudo isso a integração do COBIT com a ITIL oferece maiores chances de alcance do alinhamento estratégico. A tabela 1 ilustra a relação entre a ITIL v3.0 e o COBIT 4.1.

8. CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou um estudo detalhado sobre as melhores práticas para gerenciamento de serviço e infra-estrutura de TI, a ITIL e o gerenciamento de segurança e controle de TI, o COBIT.

Como já apresentado no trabalho o COBIT atua mais no nível estratégico, indicando de maneira precisa as deficiências para que sejam corrigidas. O COBIT define as estruturas organizacionais, processos, controles e responsabilidades, permitindo com que as partes interessadas diagnostiquem a real situação da TI. E seu principal objetivo é garantir que a TI sustente as estratégias de negócio levando em consideração as estratégias da organização e contribua para o alcance das metas da organização.

Já a ITIL atua no nível tático/operacional, especificando com detalhes os processos que tangem a área do gerenciamento de serviço e a infra-estrutura de TI, seu objetivo principal é promover o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI, criando entendimento e comunicação entre estas áreas envolvidas. A ITIL também se preocupa na entrega de

qualidade com o menor custo possível, para isso acompanha o serviço por todo seu ciclo de vida.

A ITIL e o COBIT são um conjunto de práticas que podem ser adotadas e que se complementam. A utilização conjunta é uma grande aliada no alinhamento da governança em TI com o planejamento de negócios da organização. Enquanto a ITIL é utilizado na integração, padronização e otimização dos processos e é eficaz para padronizar, o COBIT pode ser utilizado como um norteador, indicando métricas e definindo objetivos de controle a serem alcançados nos processos de gestão e é ideal para medir e controlar os processos implementados.

Com o foco nestas duas melhores práticas da governança de TI, este trabalho propôs demonstrar a comparação entre a ITIL v3.0 e o COBIT 4.1 e seu suporte à gestão empresarial facilitando a disponibilização das informações para a tomada de decisões e gerenciamento estratégico do negócio, possibilitando a automatização de tarefas rotineiras, auxiliando o controle interno das operações, aumentando a capacidade de reconhecer antecipadamente os problemas.

Portanto a TI pode ser utilizada como ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle, trazendo benefícios para a empresa através de seus recursos, aumentando assim a sua competitividade.

Mas para que este alinhamento seja bem sucedido, a TI deve ser cuidadosa quanto à estratégia organizacional, buscando a sinergia necessária para a obtenção de seus resultados conjuntos.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. in: encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 24., 2001, Anais... Campinas, São Paulo. 1 CD-ROM.

BEAL, A., Gestão estratégica da informação: como transforma a informação e a tecnologia da informação e, fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, T. C. Falta a Chamada Governança de TI. 2004. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/colunista/artigo.asp?id=50613>> . Acesso em 01 de mar. 2010.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. de. Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ITGI, IT Governance Institute. COBIT 4.1. 2007.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIROS, W. B. Gerenciamento de Serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. São Paulo: Novatec Editora. 2007.

MAXIMIANO, P. Administração de Empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

NEVES, J. M. S, SANTOS, F. C. A. Integrando a implantação de tecnologias da informação aplicadas à gestão da produção com estratégias de recursos humanos, Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 01, n. 03, p. 081-090, 2005

NEVES, J. M. S, SANTOS, F. C. A. Implantação de tecnologia de informação utilizadas na integração entre o chão-de-fábrica e os sistemas ERP, Revista Controle & Instrumentação, ano 11, n.143, p 56-61, 2008

NEVES, J. M. S., A implantação de tecnologias da informação como fator de competitividade nos sistemas produtivos e nos negócios, XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, 2006.

OGC, Office of Government Commerce. Disponível em: < www.ital-officialsite.com/home/home.asp>. Acesso em 01 de abr. 2010.

OGC, Office of Government Commerce. IT Infrastructure Library ITIL: the key to managing IT services. 2007. Disponível em : < www.ital.co.uk>. Acesso em 01 de abr. 2010.

PARTNER, T. Planejamento de tecnologia. InformationWeek. Disponível em: www.informationweek.com.br>. Acesso em 05 mar. 2010.

REZENDE, D. A., Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo : Atlas, 2003.

TORQUATO, P.R.G.; SILVA, G. P. (2000). Tecnologia e Estratégia: uma abordagem analítica e prática. São Paulo: Revista de Administração, v. 35, n.1, jan./mar.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da informação para gestão. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAN BON, J. Foundations of IT Service Management, based on ITIL. Lunteren - Holanda: Van Haren Publishing, 2006.

WEILL, P.; ROSS, J. W. Governança de TI, Tecnologia da Informação; tradução de Roger Maioli dos Santos. M Books do Brasil, São Paulo, 2006.