APLICAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS EM FAVOR DA GOVERNANÇA DE TI COM FOCO NAS METODOLOGIAS ITIL E SCRUM[1]

Zuleica da Silva Tabajeski

Resumo: Este artigo trata da aplicação das melhores práticas em favor da Governança de TI. Tornou-se atualmente indispensável o uso de ferramentas como o ITIL e SCRUM, como forma de aumentar a competitividade no mercado. Este artigo trás o relacionamento das boas práticas ITIL e Scrum nos processos de TI. A aplicação destas metodologias tem uma importância relevante na melhoria dos processos da organização, assegurando sua eficácia e eficiência, trazendo uma melhoria e inovação na gestão e um maior controle e garantia de qualidade na oferta de seus produtos e serviços. A combinação destas ferramentas de tecnologia cria um novo sistema para auxiliar na gestão das organizações trazendo flexibilidade, autonomia e simplicidade nos processos que tratam a TI. A junção de boas práticas passa a ser uma oportunidade para as organizações que buscam um diferencial competitivo no mercado, conhecendo o que cada método tem de mais ou menos favorável usando este conhecimento a favor de uma governança de TI mais eficiente.

Palavras-chave: Governança. ITIL. SCRUM.

1 INTRODUÇÃO

O assunto Governança de TI (Tecnologia da Informação) está cada vez mais em evidência e, a adoção de melhores práticas e metodologias em seus processos tornou-se fundamental para a mehoria na qualidade dos serviços de TI.

O Tema abordado neste artigo refere-se ao relacionamento das boas práticas ITIL com a metodologia ágil SCRUM, nos processo de TI. O Tema surgiu pelo interesse de estudo da integração da proposta das melhores práticas com os métodos ágeis e, como aplicá-las em favor da Governança de TI. O assunto Governança de TI está cada vez em evidência, tendo em vista a importância da TI para os negócios das organizações. A Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados que tem como finalidade garantir controles efetivos,

minimizando riscos, ampliando o desempenho, otimizando recursos, reduzindo custos e suportando as melhores decisões de forma a alinhar a TI com os negócios.

As necessidades desta Governança originaram-se das demandas de Controle, Transparência e Previsibilidade das organizações. Tornou-se necessário melhorar os serviços e processos, passando a adotar as melhores práticas e metodologias conceituadas a fim de melhorar a qualidade dos serviços. Muitos profissionais de TI tem dúvidas em como relacionar as boas práticas e metodologias. A combinação destes modelos cria um novo ciclo de melhorias para a TI, tendo como base metodologias já consagradas no mercado.

A combinação do ITIL com o SCRUM pode trazer como resultado final um aumento na confiança nos serviços de TI, que na prática significa, redução de riscos e custos e maior qualidade nas entregas. Estes modelos são ferramentas poderosas, mas quando integrados temos como resultado um sistema poderoso e simples para a governança de TI nas organizações.

As melhores práticas do ITIL se complementam com o modelo ágil em processos, métricas, controles e pessoas, atendendo as necessidades do negócio. Considerando-se que as melhores práticas e modelos ágeis podem funcionar melhor em conjunto a proposta desta pesquisa é alinhar os interesses do ITIL com o SCRUM apresentando situações adequadas em que ambas propostas tecnológicas podem ser conciliadas nos processos de TI.

2 MELHORES PRÁTICAS EM FAVOR DA GOVERNANÇA DE TI

A tecnologia da informação vem disponibilizando diversas ferramentas a fim de aumentar a competitividade no mercado, garantindo melhores processos dentro das organizações. São práticas que podem alinhar os recursos de tecnologia com os objetivos e diretrizes das empresas. A Governança de TI está direcionada para a gestão de ferramentas, recursos e soluções de tecnologia trazendo diversas vantagens para as organizações garantindo automatização de processos, assegurando a eficácia da utilização das ferramentas e recursos de TI, melhorando e inovando os processos de gestão e antecipando problemas e riscos.

Para a implantação da Governança de TI existem modelos de trabalho que nos fornecem as métricas e o que deve ser feito para garantir a eficácia destas práticas, é o que chamamos de frameworks. Existem várias práticas e métodos que podem ser utilizados, dentre eles o ITIL e o SCRUM.

O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é um conjunto de melhores práticas utilizado para o gerenciamento dos serviços de TI.

"Com a disseminação no mercado de boas práticas de Governança e Gestão de TI, cada vez mais o ITIL vem se destacando como padrão para o Gerenciamento de Serviços de TI, com o objetivo de prover recomendações sobre como planejar, implementar, gerenciar, controlar e melhorar Serviços de TI necessários ao negócio das empresas." (FREITAS, p. 3)

Atualmente a TI é vista como uma área prestadora de serviços sendo constituída por equipamentos, programas, comunicação de dados e principalmente processos. Com este conceito, para garantir o bom desempenho da organização é necessário investir na boa gestão destes serviços. O foco da gestão da TI passa a estar na satisfação do seu cliente com relação ao resultado obtido pelo uso da tecnologia.

O ITIL pode ser considerado um guia com práticas propostas com orientação em processos e melhoria continua que servem como referência para as organizações buscarem a excelência em seus processos de TI. São boas práticas de mercado que aconselham os processos de gestão e operacionais das organizações. Ao contrário de normas, boas práticas são apenas uma referência. O ITIL é considerado um padrão e adotado por diversas organizações do mundo inteiro. Suas recomendações são adaptáveis a realidade de cada organização servindo como uma inspiração para o alcance de melhorias.

> Prática na visão do ITIL, é uma maneira de se trabalhar, ou melhor, uma forma como o trabalho deve ser feito. As práticas incluem, normalmente, atividades, processos, funções, modelos e orientações. Tendo esta definição em mente, podemos concluir que boas práticas são atividades ou processos comprovados e utilizados com sucesso por diversas organizações. ITIL é um exemplo de boa prática. (NUNES, 2014, p.1).

Assim como o ITIL o SCRUM também é uma ferramenta padrão muito utilizada pelas empresas, com foco no gerenciamento de projetos muitas vezes aplicado para o gerenciamento ágil de um software.

O framework SCRUM permite controlar de forma eficaz e eficiente o trabalho da equipe em prol de um objetivo em comum. Atualmente este método tornou-se essencial para muitas organizações, pois além de tratar a definição dos objetivos é uma ferramenta que ajuda a cumprir os prazos estabelecidos. Embora este tenha sido projetado para ser uma ferramenta estrutural para o desenvolvimento de software, é possível aplicá-lo em outros projetos e governança de TI.

Da mesma forma que o ITIL não dita regras, o SCRUM também não fornece o que fazer e como fazer, apenas indica a trajetória existindo a possibilidade de ser empregado juntamente a outros processos e técnicas.

> SCRUM é um framework estrutural que está sendo usado para gerenciar o desenvolvimento de produtos complexos desde o início de 1990. SCRUM não é um processo ou uma técnica para construir produtos; em vez disso, é um framework dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O SCRUM deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorá-las. (SUTHERLAND, 2013, p. 3.)

O método ágil e SCRUM auxiliam as equipes a produzirem resultados com mais eficácia, tornando-as mais engajadas e com níveis de satisfação elevados.

“Dentre as vantagens do SCRUM podemos citar: um mecanismo de redução de riscos, um processo de software mais enxuto, um processo de gestão de projeto mais adaptativo e uma estrutura baseada na auto-organização, motivação, propriedade e orgulho de uma equipe.” (PHAM, 2012, p. 50).

Tanto o ITIL como o SCRUM são práticas atualmente adotadas pelo mercado a fim de melhorar a qualidade dos serviços, o ITIL com foco nos gerenciamento de serviços de TI e o SCRUM com foco em projetos.

Estas boas práticas são na maioria dos casos, complementares umas às outras. Para entendermos esta complementariedade basta verificarmos os pontos fortes e fracos destas práticas em relação à estrutura, procedimentos, métricas, processos, tecnologia, controles e pessoas.

“A combinação destas metodologias atende a demanda do mercado criando um novo ciclo de crescimento de TI.” (MANSUR, 2013, p.21)

Estes modelos combinados criam novas possibilidades de melhorias para a área de TI, são práticas consagradas no mercado que juntas trazem maiores benefícios e resultados para as organizações.

“O ITIL já é por si só uma ferramenta poderosa, mas quando ele é integrado com outros modelos, frameworks e melhores práticas, temos como resultado um sistema completo, equilibrado, poderoso e simples para a gestão de tecnologia nas coorporações.” (MANSUR, 2013, p. 11).

As melhores práticas do ITIL se complementam com as práticas do SCRUM de forma que atendem as necessidades do negócio. Os profissionais de TI devem considerar que as melhores práticas e modelos ágeis podem funcionar melhor em conjunto quando seus interesses são alinhados, conciliando em situações adequadas ambas propostas nos processos de TI.

Desta forma, a combinação destas ferramentas de tecnologia criam um novo sistema para auxiliar na gestão, controle e garantia de qualidade na oferta de produtos e serviços. Além disso, esta junção de tecnologias ajuda a aumentar a competitividade no mercado e têm papel relevante na melhoria dos processos da organização. É justamente neste contexto que o alinhamento das boas práticas e método ágil tem sua importância: uma proposta de práticas que consegue alinhar suas técnicas e métodos levando à organização um aumento de produtividade, proatividade, garantindo uma entrega mais eficiente e de melhor qualidade.

A aplicação das melhores práticas em favor da Governança de TI é sempre uma proposta de inovação para a organização. E quando se fala na junção das boas práticas, estamos trabalhando com um novo sistema de Governança, baseado nas características favoráveis de cada um de forma que possam trabalhar em conjunto agregando um valor ainda maior para o negócio da organização.

Assim, a conciliação das propostas do ITIL e SCRUM nos processos de TI é uma forma inovadora de implantar a Governança de TI na organização. Uma prática que cria com reponsabilidade um novo ciclo de melhorias na tecnologia da informação.

2.1 GOVERNANÇA DE TI: METODOLOGIAS E MELHORES PRÁTICAS

As organizações estão buscando cada vez mais a efetividade no gerenciamento de tecnologia e, é possível melhorar ainda mais os resultados aplicando modelos de gestão em referência no mercado.

Existem alternativas de mercado sobre como melhorar os processos visando uma melhorar qualidade dos serviços de TI, um menor custo, controle mais efetivo, ampliação do desempenho, otimização de recursos e alinhamento da TI com os negócios. São práticas e métodos já aplicados que trouxeram benefícios para as organizações e que hoje são utilizados como modelo e até mesmo padrão para alguns serviços.

Na Governança de TI surge cada vez mais a necessidade de melhorar seus serviços e processos, por isso o aumento na adoção de melhores práticas e metodologias conceituadas a fim de garantir uma maior efetividade no uso da tecnologia.

Dentre as práticas e metodologias mais utilizadas no mercado, estão o ITIL e o SCRUM. Ambas atendem as necessidades demandadas pela governança de TI, e podem ser utilizadas e adaptadas de acordo com a realidade de cada organização.

O ITIL está se destacando no mercado como um padrão para o gestão de serviços de TI. A adoção do ITIL ajuda também os profissionais que buscam compreender a aplicação e os benefícios do gerenciamento de serviços de tecnologia.

O SCRUM é uma metodologia, uma estrutura de processos ágil muito utilizada para gerenciar e desenvolver projetos de software. Um método que vem substituindo o modelo tradicional, trazendo grandes vantagens competitivas para as organizações.

Entendendo melhor o conceito de ITIL e SCRUM é possível perceber que ambas propostas ao serem aplicadas na área de tecnologia tem como principal objetivo a melhoria na tecnologia da informação. A implantação destes modelos marca um novo ciclo de melhoria em TI nas organizações, em nível de processos e de pessoas.

3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No que se refere as boas práticas de mercado é muito comum os profissionais de TI questionarem como relacionar as práticas entre si e identificar qual é o papel e a aplicabilidade de cada uma.

No mercado encontramos diversos cenários, dentre eles podemos citar: organizações que decidem adotar apenas uma prática, outras que querem implantar tudo ao mesmo tempo, e organizações que entendem que uma prática é melhor que a outra.

O ITIL e o SCRUM por exemplo, não são modelos exclusivos e eles podem funcionar melhor quando aplicados em conjunto. A junção de boas práticas de TI criam novas oportunidades de melhoria eliminando gaps, desburocratizando processos, reduzindo custos com maior agilidade e qualidade nas entregas do serviço e produto.

É importante ter a visão do ITIL como um orientador de como tratar de forma mais efetiva a gestão dos serviços de TI, não como um framework que determina regras a serem seguidas, ele apenas fornece recomendações baseadas nas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI que foram utilizadas trazendo benefícios para as organizações, no que se refere a estrutura de políticas, processos e funções utilizados para realizar os seus serviços.

Quando se fala em SCRUM associamos esta metodologia na gestão dos projetos de software, o modelo ágil que vem ganhando espaço no mercado por ser uma nova abordagem no gerenciamento de projetos, significando o oposto de desenvolvimento de softaware rígido. O que muitos profissionais de TI questionam é: como conciliar o método ágil com metodos tradicionais como o ITIL, por exemplo?

As propostas do ITIL e do SCRUM são baseadas em processos, métodos, funções, papéis e responsabilidades. O gerenciamento de serviços assim como o gerenciamento de projetos possui um ciclo de vida, além de habilidades que fornecem valor ao cliente na forma de serviços e produtos, são as funções e os processos que ficam distribuídos dentro de cada ciclo. Embora o ITIL esteja voltado para serviço e o SCRUM para produto, existem processos em comum nestas metodologias, que são tratados de acordo com as recomendações de cada método. No método tradicional

temos o ITIL com processos mais rígidos e no método ágil o SCRUM que trata os processos de forma mais simples, transparente e adaptável.

Desta forma podemos levar os benefícios do ágil alinhando os interesses do metodo tradicional como o ITIL com o metodo ágil SCRUM, conciliando as duas propostas em alguns processos de TI.

A gestão de mudança é um processo importante no cenário atual das organizações. Com a inovação sendo constante, o mercado está sempre em evolução assim como as novas tecnologias. Neste contexto frenético de mudanças, as organizações precisam encontrar solução para os seus processos de negócios que permita decisões rápidas, entrega com velocidade e com o nível de qualidade exigido pelo cliente final. A resposta para este desafio está no alinhamento do método ágil com o método tradicional, sugerindo então a gestão de mudança ágil com características da metodologia ágil. No Gerenciamento de Serviços de TI por exemplo, este é o processo que trata basicamente das solicitações de novos serviços, modificações de serviços para correção de incidentes e propostas proativas de melhoria. No método tradicional este é um processo complexo que envolve planejamento, documentação, aprovações, testes e implantação.

Na gestão de mudanças utilizando os principios do método ágil os fluxos de trabalho são colaborativos e integrados, a busca no atingimento de metas do negócio ocorre de forma mais rápida porém sem abandonar os critérios de qualidade, existe um olhar atento “para fora da organização” e para a percepção da entrega final ao cliente e, as mudanças são aceitas, a qualquer momento, com naturalidade e como parte do processo.

Um exemplo prático da aplicação da metodologia ágil no processo de mudança é estar atento as necessidades e desejos do cliente final, não se estressar com as mudanças de rumo e as correções necessárias e ter um espírito de colaboração que melhora o desempenho do trabalho. Estas são as três principais caracteristicas do método ágil muito adequadas para se gerenciar cenários de mudança e inovação que podem ser levadas para o gerenciamento de serviço de TI. O objetivo é manter o processo enxuto, detalhar somente o necessário, eliminar tantas aprovações quanto for possível, com um controle de mudança leve compartilhando com o time de operação. Para quem vem

trabalhando com uma gestão de mudança engessada identifica neste novo modelo uma oportunidade de melhoria em seu processo e um diferencial competitivo no mercado.

Um outro processo que também pode utilizar as recomendações ágeis é o processo de Teste. O ITIL ou método tradicional preza pela combinação de atividades de validação como documentação, plano de testes, preparação do ambiente, comparação dos resultados do teste com o esperado, revisão do teste, etc. O SCRUM na metodologia ágil, defende o teste automatizado. Diferente dos testes manuais em que é preciso percorrer todos os casos de teste por conta própria, testes automatizados trabalham com um programa de software que lidará com todos os testes, não sendo mais preciso realizá-los manualmente. Uma infraestrutura de testes automatizados faz com que a velocidade da equipe aumente a longo prazo. Esta proposta de solução é uma outra oportunidade de melhoria para as organizações que seguem com o método tradicional, podendo trazer para sua estrutura uma prática nova sem se desfazer do modelo utilizado.

Nos processos citados é possível avaliarmos o quanto o modelo ágil vem de encontro ao tradicional de forma a melhorar os processos de TI. Esta proposta de relacionar as metodologias vem responder a uma necessidade cada vez maior de inovação que a tecnologia vem exigindo. É uma nova proposta que vem trazer flexibilidade, autonomia, engajamento e simplicidade do tratamento dos processos de TI o que garante maior produtividade, agilidade nas entregas e processos cada vez mais eficientes às organizações.

4 COLABORAÇÃO DA PESQUISA

Aplicar as melhores práticas em favor da governança de TI é sempre um desafio para as organizações, principalmente aquelas que estão implantando a Governança. No entanto alinhar os interesses do método tradicional ITIL com o método ágil Scrum, conciliando as duas propostas em processos de TI, permite as organizações melhorias na sua eficiência e competitividade.

O processo de gestão de mudanças por exemplo, o método tradicional ITIL possui várias atividades no processo de mudanças, suas práticas alimentam a

necessidade de trabalhar com a programação de mudanças e com a garantia em possuir uma hierarquia para autorização e aprovação das requisições de mudanças. Neste modelo o controle de mudança tipicamente consiste no preenchimento de um detalhado documento de mudança que inclui atributos com os detalhes da mudança, o impacto, riscos, migrações, etc. Para executá-la precisa da aprovação de diversas pessoas, o que muitas vezes não ocorre em tempo hábil impedindo a sua implantação na janela planejada. Já o Método ágil leva em consideração um processo mais leve, eliminando os resíduos tanto quanto possível. Uma organização que passar a ter processos de mudanças mais simplificados passa a ganhar maior agilidade nos negócios e uma maior capacidade de reagir rapidamente a novos cenários. Este é um fator importante que o método ágil trata de forma muito positiva para as organizações.

Avaliando a aplicação da solução no processo de testes um outro exemplo, podemos dizer que quando alinhamos o metodo tradicional com o modelo ágil, garantimos uma melhor qualidade, aumentando a segurança na hora de colocar em produção, sustentando o ritmo de produção de incrementos na solução além da economia do tempo que vai permitir que a equipe siga em frente com mais suavidade, o que reflete na qualidade e produtividade da pessoas.

Esta solução proposta de aplicar as melhores práticas em favor da governança de TI alinhando os interesses do método tradicional ITIL com o metodo ágil Scrum, vem colaborar de forma muito positiva para as organizações. O estudo mostrou como é possível conciliar ambas metodologias em favor de uma Governança de TI mais eficiente e, que estes frameworks quando relacionados passam a auxiliar o controle da organização de uma forma mais eficaz, garantindo uma maior qualidade na entrega para o cliente.

A maior contribuição em trabalhar conciliando propostas mais rígidas e complexas com modelos mais simplificados é a agilidade pois o ciclo dos processos ocorre em um menor tempo, flexibilidade o que não deixa o processo amarrado eliminando gaps, autonomia e simplicidade nos processos que tratam a tecnologia da informação. Vale citar também a facilidade de comunicação entre equipe e equipe com o cliente, o tempo de entrega que torna-se mais ágil, maior produtividade da equipe que

passa a estar mais motivada o que reflete na qualidade das entregas e consequentemente em uma maior satisfação do cliente.

Organizações com uma visão ágil em seus processos tornam o tratamento da TI mais simples, o que não torna a tecnologia da informação menos importante e sim com respostas mais rápidas para as inovações e mudanças constantes que as organizações vem enfrentando para permanecerem competitivas no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a disseminação de boas práticas de TI os frameworks ITIL e SCRUM vem se destacando no mercado como padrão em processos de Governança e Projetos, e a cada dia aumenta a necessidade dos profissionais de TI estarem adaptados a estas metodologias.

Quando conhecemos na prática o uso destas ferramentas e o papel de cada uma, é possível entender a aplicabilidade destes métodos em conjunto, e passamos a ter uma nova visão dos processos de TI de um modo inovador.

Estamos habituados com o modelo tradicional, que é uma prática padrão que vem trazendo excelentes resultados para as organizações, são práticas com controles mais rígidos e complexos. O modelo ágil vem de encontro ao tradicional como uma melhoria na forma atual de trabalharmos os processos de TI, trazendo flexibilidade, autonomia, engajamento e simplicidade no tratamento da tecnologia da informação. A proposta de relacionar estas metodologias é para responder à necessidade de inovação que as mudanças tecnológicas vem exigindo das organizações.

Podemos ver a aplicação de práticas ágeis como uma oportunidade para as organizações e profissionais que buscam um diferencial competitivo, pois enquanto o método tradicional implica no controle de processos mais rígidos, no método ágil o controle de processos é empírico. O diferencial nestes dois modelos é a capacidade de responder a mudanças de forma evolutiva e de imediato que o modelo ágil defende. E isso em meio a tantas mudanças tecnológicas necessárias para sustentar os negócios das organizações, torna-se uma grande oportunidade de estar a frente no mercado.

O grande desafio para os profissionais de TI é ter na organização uma estrutura que garanta cada vez mais a qualidade da TI como serviço e produto, com um menor custo atendendo as necessidades do negócio. Para isso não basta ter como aliada uma metodologia conceituada no mercado, é preciso buscar conciliar o que temos de melhor disponível pelas melhores práticas, isso trará um resultado significativamente positivo e inovador, é uma forma de trabalhar os processos de TI com a visão de melhoria contínua. Conhecer os pontos fortes e fracos de cada método e usá-los à favor para uma melhor governança.

Neste artigo foi apresentada a proposta de conciliação do ITIL com o SCRUM, mas as melhores práticas do ITIL também podem ser complementares à outras estruturas de TI presentes no mercado como o Cobit, Six Sigma e CMMI. Todas são propostas flexíveis, adaptáveis que possuem como foco os processos e sua melhoria. Independente das propostas a importância de alinhar os seus interesses está na oportunidade de criação de um novo ciclo de crescimento da tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

BOM, Jan von et al. **Fundations of IT service management based on ITIL V3**. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2008.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. 2.ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança da Nova TI: a Revolução**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2013.

NUNES, Breno. **ITIL V3 Introdução e conceitos – boas práticas e gerenciamento de serviço**. Disponível em: <http://tiinteligente.blogspot.com.br/2010/12/itil-v3-introducao-e-conceitos-boas.html>. Acesso em: 18 mai. 2017.

PHAM, Andrew; PHAM, Phuong-Van. **Scrum em Ação: Gerenciamento e Desenvolvimento Ágil de Projetos de Software**. São Paulo: Editora Novatec Ltda.,2012.

ROSS, Jeanne; WEILL, Peter. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo: MBooks, 2005.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2.ed, São Paulo: Leya, 2016.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia Scrum**. Disponívem em: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf.>. Acesso em: 28 mai. 2017.