

ITIL x PMBOK: Correlação entre as principais áreas do guia PMBOK® e do guia ITIL em projetos de TI.

Daniel Geraldi¹
Fábio Losnak²

RESUMO

A expansão do mercado de serviços de tecnologia da informação tem gerado uma crescente demanda por uma gestão de projetos mais eficaz e que agregue valor ao serviço projetado e otimize o resultado final. Com isso, afim de potencializar os resultados de um projeto em TI, este trabalho visa demonstrar a correlação entre duas bibliotecas de melhores práticas, uma específica para gestão de projetos (PMBOK®), e outra específica para a área de TI (ITIL). Pretende-se esclarecer brevemente o que é cada guia e mostrar uma proposta de relacionamento entre ambos com o intuito de mostrar umas das várias possibilidades de junção desses dois conhecimento para o auxílio dos gerentes de projetos que atuam na área em questão, servindo como idéia inicial para futuras abordagens do tema . Para isso, é utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa que apresenta as respostas dos gestores de projetos a um questionário.

Este artigo traz contribuições para os gerentes de projetos que atuam diretamente no desenvolvimento de serviços de TI.

Palavras-chave: PMBOK®. ITIL. Tecnologia da Informação. Gerenciamento de Serviços. Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

The expansion of the information technology services market has generated a growing demand for more effective management of projects and services designed to aggregate value and optimize the end result . Thus, in order to enhance the results of an IT project, this paper demonstrates the correlation between two libraries of best practices for a specific project management (PMBOK®), and one specific to the IT area (ITIL). It is intended to briefly clarify what each tab is and show a proposed relationship between both with the intention of showing one of the various possibilities of joining these two knowledge to help project managers who work in the relevant area, serving as initial idea to future approaches to the theme. For this, was used a qualitative and quantitative approach that presents the responses of project managers to a questionnaire. This paper brings contributions to project managers who work directly in the development of IT services.

Keywords: PMBOK®. ITIL. Information Tecnology. Service Management. Project Management.

¹Analista de Sistemas, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: dgeraldi@hotmail.com.

² Orientador, professor do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: fabio.losnak@abbrasil.com.br

Introdução

Com a expansão do mercado de TI (Tecnologia da Informação), atualmente estando em todas as áreas de negócio e sendo parte essencial para o funcionamento e fornecimento de grande parte dos serviços disponibilizados, fica evidente a necessidade de um planejamento eficiente nos projetos desenvolvidos por essa área. Usualmente por sua característica inerente de impactar nos negócios/serviços fornecidos e pela complexidade dos processos envolvidos. Com isso, gera-se uma crescente demanda por profissionais formados em gestão de projetos afim de tornar o processo todo mais eficaz.

Para isso, a área de gerenciamento de projetos tem como guia de melhores práticas o PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge* – Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos), que por sua característica genérica, permite que seja aplicado em qualquer área de conhecimento. Por não ser específico da área de TI, pode gerar certa dificuldade aos gerentes de projetos em gerenciar os projetos.

Em contrapartida, na área de TI, há um guia – também de melhores práticas – que é específico para a criação, gerenciamento e execução de serviços em TI, chamado ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* – Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação).

Esse trabalho surgiu com o intuito de intermediar as características dos dois guias afim de possibilitar que os profissionais envolvidos na criação e gestão de projetos de serviços em TI possam usar os conhecimentos dos dois guias de forma integrada, aumentando assim a qualidade da entrega final e a continuidade dessa qualidade na fase pós projeto, além de servir como idéia inicial para futuras abordagens do tema.

Delinearam-se para essa pesquisa, os seguintes objetivos: realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto e apresentar uma proposta de integração entre os principais conhecimentos dos dois guias.

Para se alcançar os objetivos, foi elaborado e enviado um questionário a alguns gestores de projetos com perguntas relacionadas a forma que elaboram e gerenciam projetos de TI.

Este artigo contempla quatro tópicos. O primeiro tópico é a Introdução, onde o problema de pesquisa é contemplado e delimita-se seus objetivos. O tópico dois contém a Revisão da literatura, que apresenta definições e conceitos sobre os dois guias (PMBOK® e ITIL), além da hipótese da pesquisa. O terceiro tópico apresenta os Resultados, onde exhibe a forma de coleta e análise dos resultados obtidos, justificando-se a escolha do objeto de estudo. O último tópico são as Considerações finais, concluindo o artigo.

O estudo em questão visa contribuir para o aumento da qualidade dos projetos de TI e como auxílio aos profissionais de gestão de projetos atuantes nesta área.

1 Revisão de literatura

Para este tópico, como o ciclo de vida de um projeto e de um serviço é muito abrangente, aqui serão apresentados apenas os principais conceitos dos dois guias de melhores práticas, PMBOK® e ITIL, sem um aprofundamento nos tópicos abordados.

1.1 Guia PMBOK®

Segundo o PMBOK® (2008, p.3), o guia “...é um padrão reconhecido para a profissão de gerenciamento de projetos...” e foi desenvolvido afim de “...desenvolver os procedimentos e conceitos necessários para dar suporte à profissão de gerenciamento de projetos” (PMBOK®, 2008, p.360). Logo, o guia constitui-se em um guia de melhores práticas para o gerenciamento de projetos, e não uma metodologia (PMBOK®, 2008, p.4).

O guia reúne conhecimentos práticos comprovados em gerenciamento de projetos, não só tradicionais mas também idéias inovadoras, e por ser um guia de referência básica, logo genérica, abrange qualquer área de atuação.

Outra função do guia PMBOK® é o de padronizar o vocabulário existente dentro da profissão de gerenciamento de projetos, sendo este um elemento essencial dessa profissão (PMBOK®, 2008, p.4).

Desde que foi elaborado, o mesmo passou por várias atualizações e é mantido pelo PMI (*Project Management Institute* - Instituto de Gerenciamento de

Projetos), estando hoje em sua 5ª edição, possuindo 47 processos distribuídos em 10 áreas de conhecimento em 5 grupos de processos, como pode ser visto na figura 1.

Matriz de relacionamento entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento 					
	..	..	...		
Áreas de conhecimento	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
Gerenciamento da integração do projeto	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase
Gerenciamento do escopo do projeto		Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Validar o escopo Controlar o escopo	
Gerenciamento do tempo do projeto		Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar a duração das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Gerenciamento dos custos do projeto		Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
Gerenciamento de qualidade do projeto		Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	Mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto		
Gerenciamento das comunicações do projeto		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações do projeto	Controlar as comunicações	
Gerenciamento dos riscos do projeto		Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Controlar os riscos	
Gerenciamento das aquisições do projeto		Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	Encerrar as aquisições
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o envolvimento das partes interessadas	Controlar o envolvimento das partes interessadas	

Figura 1: Matriz de grupo de processos por área de conhecimento
Fonte: CRUZ (?)

Ainda segundo o PMBOK® (2008) “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos”.

Um projeto é separado em 5 fases (ou processos) compreendidas entre o início e o fim do projeto, sendo elas: iniciar, planejar, executar, controlar e finalizar, dentro das quais encontram-se as áreas de conhecimento referentes a cada fase específica do projeto, todas afim de possibilitar uma melhor gestão do projeto.

1.2 ITIL

Conforme o ITSMF (2007, tradução nossa):

“Todas as organizações que usam TI dependem dela para serem bem sucedidos. Se os processos e serviços de TI são implementados, gerenciados e suportados de um modo apropriado, o negócio será bem sucedido, sofrer menos interrupções e perder menos horas produtivas, reduzir custos, aumentar as receitas, melhorar as relações públicas e alcançar os objetivos do negócio.”

O guia ITIL possui 26 processos e 4 funções distribuídos em 5 áreas principais (denominadas publicações) como visto na figura 2 e que formam o ciclo de vida do serviço.

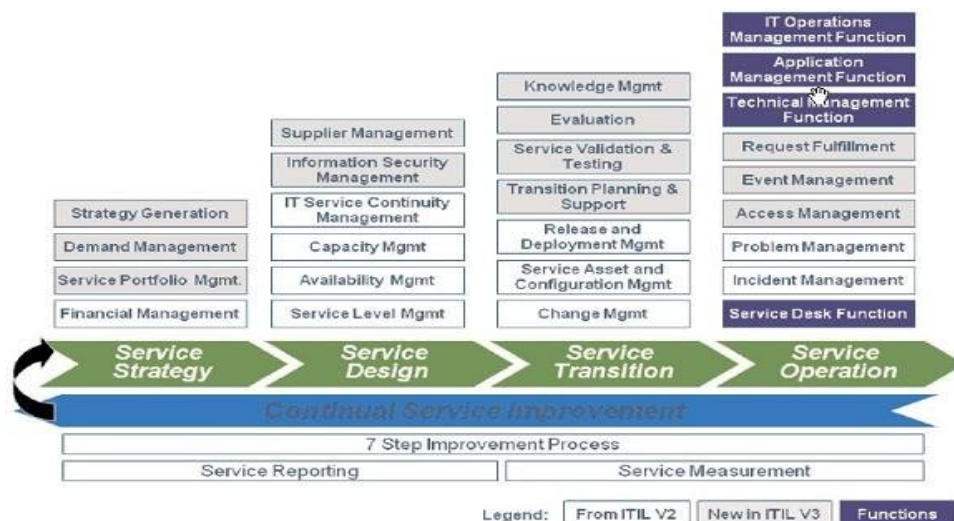


Figura 2: Processos e Funções
Fonte: UPPERCASE (?)

Um resumo de cada fase do ciclo de vida de um serviço pode ser visto na tabela 1.

Publicação		Funções/Metas
Estratégia do Serviço	do	Especifica objetivos estratégicos, rumos globais, define o valor do serviço para o negócio. Fornece a direção para o crescimento, prioriza investimentos e define resultados aos quais os serviços serão medidos.
Desenho do Serviço		É onde o serviço será projetado/planejado com base na Estratégia de serviço afim de atender as necessidades da área de negócio.
Transição do Serviço	do	Fornece orientação de como os requerimentos da Estratégia de Serviços (elaborados no Desenho do Serviço), são efetivamente concretizados na Operação dos Serviços.
Operação do Serviço	do	Coordenar e executar (operacional) as atividades e os processos requeridos para entregar os serviços.
Melhoria do Serviço	Contínua	Alinhar e re-alinhar os serviços de TI às necessidades de negócio sempre em mutação, pela identificação e implementação de melhorias nos serviços de TI desenvolvidos e entregues.

Tabela 1: Resumo ciclo de vida de um serviço
Fonte: Próprio Autor

1.3 ITIL vs PMBOK®

Estas duas bibliotecas de melhores práticas possuem muitas conexões em comum. Com isso, podemos definir uma correlação entre os principais objetivos desses dois guias de melhores práticas, como pode ser vista na tabela 1.

ITIL	PMBOK®
Alinhar os serviços de TI com as atuais e futuras necessidades do negócio e dos clientes.	Alinhar a execução do projeto com as necessidades registradas do negócio de acordo com os documentos do projeto aprovados.
Melhorar a qualidade dos serviços de TI oferecidos.	Melhorar a qualidade da execução do projeto.
Reduzir o custo da prestação dos serviços de TI.	Minimizar os custos do projeto.
Escalável para atender pequenas e grandes organizações de TI.	Escalável para pequenos e grandes projetos e organizações de qualquer área.

Tabela 2: Objetivos comuns
Fonte: MACFARLANE & RUDD apud PÁLVÖLGYI (2007)

Podemos também alinhar as principais áreas de cada guia afim de delimitar a relação entre ambos. Como as áreas de conhecimento do PMBOK® participam em mais de um momento no projeto com funções específicas, a correlação será feita em cima das fases de um projeto com os processos da ITIL, como mostra a tabela 3.

PMBOK®	ITIL
Iniciar	Estratégia do Serviço
Planejar	Desenho do Serviço
Executar	Transição e Operação do Serviço
Monitorar e Controlar	Melhoria Contínua do Serviço
Encerramento	Não se aplica.

Tabela 3: Correlação entre fases
Fonte: Próprio autor

Como visto, as fases da ITIL podem ser arranjadas de forma a se tornarem complementares nas fases de um projeto. Dessa forma, os processos de ambos os guias podem se completar afim de alcançar um nível gerencial mais eficaz.

Na fase de início do projeto, o gerente do projeto irá identificar a necessidade do cliente o qual será transformado em um problema estruturado que deverá ser resolvido por ele. É nessa fase inicial que o objetivo e a missão são definidos. Assim como a publicação de Estratégia de Serviço da ITIL, onde toda estratégia do negócio será identificado afim de gerar valor para o serviço a ser entregue.

Na etapa de planejamento do projeto, serão identificados as melhores estratégias detalhando tudo aquilo que será realizado e como será executado. O Desenho de Serviço da ITIL assemelha-se e se complementa nesse ponto por desenhar o serviço de acordo com o que foi levantado na estratégia definida na etapa anterior e seguindo as melhores práticas dispostas no guia da ITIL.

Durante a fase de execução, tudo o que foi desenhado e planejado será posto em prática. Essa etapa pode ser complementada com a Transição de Serviços e Operação de Serviços, onde o projeto do serviço será posto em prática de forma integrada com os usuários finais afim de possibilitar uma maior aceitação e eficácia no uso desse novo serviço, seja por meio da implantação gradativa, treinamentos, etc.

Após o serviço ser implantado e posto em execução, a fase de monitoramento e controle irá ocorrer paralelamente ao planejamento e execução, pois irá acompanhar o processo afim de propor ações corretivas e/ou preventivas no menor tempo, além de colher as métricas necessárias para a finalização do projeto. A Melhoria Contínua dos Serviços da ITIL poderá nessa etapa colaborar com uma ação mais presente durante toda a operação do serviço, visando melhorar cada vez mais o processo mesmo que este já esteja sendo executado corretamente. Com isso, garante-se que o negócio esteja sempre atualizado com as melhores práticas correntes bem como o processo possa ser continuamente melhorado, tornando-o cada vez mais eficaz.

O encerramento do projeto será quando, através de uma auditoria interna ou externa, o novo serviço esteja conforme o acordado com o cliente e supra as necessidades do mesmo. Nessa fase apenas o projeto do serviço será encerrado, porém o serviço continuará sendo executado e melhorado através da Melhoria continuada e dos demais processos os quais serão repetidos sempre que uma nova melhoria for detectada, que poderão gerar novos projetos conforme novas demandas forem aparecendo, lapidando dessa forma cada vez mais o processo.

2 Resultados

Aqui serão apresentados e analisados os resultados obtidos com este estudo, o qual foi realizado por uma pesquisa qualitativa/quantitativa onde a coleta dos dados foi feita através de um questionário enviada a 4 gerentes de projetos de empresas distintas do ramo de prestação de serviços de TI.

A pesquisa constiuía-se de 4 perguntas, nos quais os gerentes foram questionados se já tiveram um projeto onde foi necessário o uso dos dois guias e se sentiram dificuldades e quais foram elas. Bem como se costumam usar as práticas de ambos em conjunto em novos projetos ou não e o que pensam sobre ambos os guias de melhores práticas.

Todos os gerentes responderam que tiveram sim projetos onde foram requisitados ambos os guias e também que a dificuldade se deu mais no início dos projetos quando começaram a atuar na área de TI, que por virem de uma formação genérica como gerenciamento de projetos, em que pode-se atuar em qualquer área de negócio, sentiram um pouco de dificuldades nas terminologias e no entendimento da necessidade durante o desenvolvimento do serviço solicitado pelo cliente e durante a comunicação com os envolvidos, onde relatam, tiveram que usar um terceiro com conhecimento da área para auxílio nas negociações e desenvolvimento, o que consumia tempo e custo na alocação desse novo recurso.

Complementaram também que atualmente muitas empresas de prestação de serviços de TI tem buscado guias de melhores práticas como a ITIL e PMBOK® como auxílio em seus projetos, desde o processo gerencial ao operacional. Por tal, os gerentes relatam que passaram a conviver mais com ambos os guias (ITIL e PMBOK®), apesar de afirmarem também que em alguns projetos, por situações adversas como a cultura empresarial e desconhecimento dos clientes, houve empresas que se recusaram ou geraram uma resistência na adoção das melhores práticas em seus processos.

Dois dos gerentes responderam que apesar de usarem mais corriqueiramente as duas práticas, não se interessam e não pretendem se aprofundar na ITIL, por considerarem mais prático alocar um recurso com conhecimento técnico para auxiliá-los, seja no desenvolvimento ou seja nas reuniões de alinhamento onde o cliente explicitará suas necessidades e onde a solução preliminar será proposta. Enquanto que os outros dois viram a crescente necessidade e perceberam que um

aprofundamento nos guias irá apenas auxiliá-los mais, como crescimento profissional.

Considerações finais

A proposta desse trabalho foi de mostrar a possibilidade de integração entre as duas metodologias, ITIL para gerenciamento de serviços de TI e o PMBOK® para o gerenciamento de projetos.

Como visto através da análise dos resultados, pôde-se observar que ainda há certa resistência na adoção de novas práticas e certa dificuldade na adoção de dois conhecimentos distintos, mesmo que semelhantes em seus objetivos primordiais, mesmo que esta seja uma tendência natural do mercado de serviços de TI, que buscam cada vez mais especialização como diferencial dos seus serviços com a dos concorrentes, pois buscam sempre agregar valor aos serviços oferecidos.

Pode-se concluir que dois guias, cada qual especializado em sua área de atuação, podem sim trazer benefícios aos seus gestores e clientes, pois contribuem cada qual com conhecimentos desenvolvidos especificamente para sua área.

Referências bibliográficas

CRUZ, Fábio. ?. **O que é o PMBOK® 5 edição**. Disponível em <<http://www.fabiocruz.com/PMBOK®5%E2%96%BC/PMBOK®5/>>. Acesso em 27/11/2013.

ITSMF, IT Service Management Forum. 2007. **An Introductory Overview of ITIL® V3**. Version 1.0. Disponível em <<http://www.itil-officialsite.com>>. Acesso em 02/12/2013.

PMBOK®. 2008. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 4 ed. Filadélfia: Project Management Institute.

PÁLVÖLGYI, Dr. Lajos. 2007. **PMBOK® Guide versus ITIL® - what can we learn?**. PMI Global Congress Proceedings. Budapest. p.2.

UPPERCASE. ?. **COMPETENCES Service Management - ITIL Overview**. Disponível em <http://www.uppercase.be/cp_service_management_text_01.htm>. Acesso em 03/12/2013.