

# Gestão e Governança de TI

## Governança Corporativa e Modelo de Excelência em Gestão

Luciano Francisco de Oliveira  
[luciano.oliveira@fatec.sp.gov.br](mailto:luciano.oliveira@fatec.sp.gov.br)

São Paulo  
2023



# Agenda

- *Governança Corporativa*
- *Modelo de Gestão pela Excelência*
- *CobiT*
- *ITIL*
- *Balanced Scorecard – BSC*
- *Referências*





# Modelo de Excelência da Gestão

Os 8 Fundamentos da Excelência, na **21ª edição do MEG**, são:

- 1. Pensamento sistêmico;
- 2. Aprendizado organizacional e inovação;
- 3. Liderança transformadora;
- 4. Compromisso com as partes interessadas;
- 5. Adaptabilidade;
- 6. Desenvolvimento sustentável;
- 7. Orientação por processos;
- 8. Geração de valor.



# Modelo de Excelência da Gestão

## Estrutura de cada Tema que compõe o Fundamento

cada tema é concretizado por meio do detalhamento dos processos e sugestões de ferramentas / metodologias

● ● ● ícone de processos

○ ícone de ferramentas / metodologias

o tema é representado por uma vinheta



Tema

cada processo apresenta o detalhamento das ações

processos

há cores diferentes para cada processo dentro do tema

processos

há cores diferentes para cada processo dentro do tema

exemplos de ferramentas / metodologias

Excelência da Gestão

Fundamentos

Modelo

Ciclo de Aprendizado e

PDCL

Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são:

- **Modelo Sistêmico**
- Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).
- **Não é prescritivo**
- O modelo propõe um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
- **Adaptável a todo tipo de organização**
- O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente.

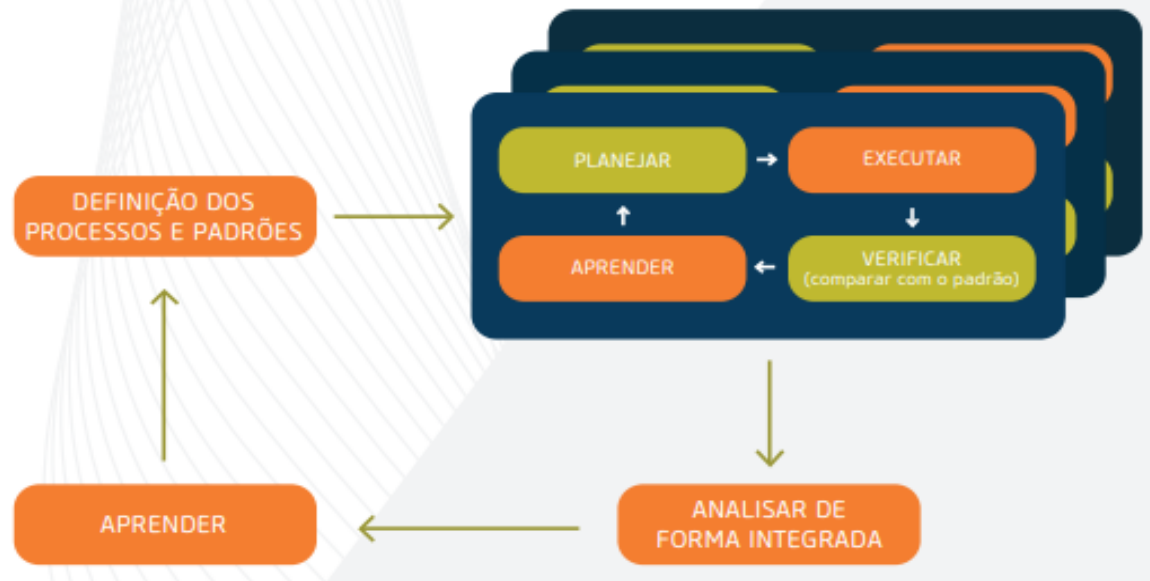
Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

## Ciclo de Aprendizado e PDCL

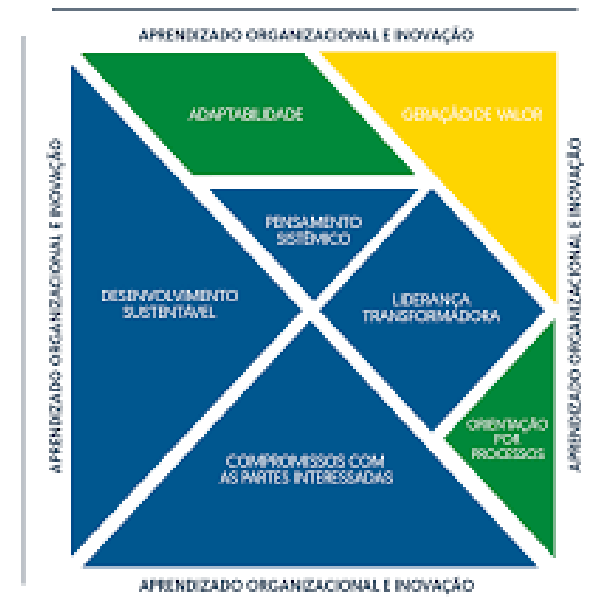
### Aprendizado Organizacional



Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens

# Modelo de Excelência da Gestão

- **1. Pensamento sistêmico;**
- Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
  - Temas:
    - Alinhamento
    - Tomada de decisão.



# Modelo de Excelência da Gestão

- **2. Aprendizado organizacional e inovação;**
- Busca e alcance de novos patamares de competência por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
  - Temas:
    - Aperfeiçoamento
    - Conhecimento
    - Competências essenciais
    - Inovação.





# Modelo de Excelência da Gestão

- **3. Liderança transformadora;**
- Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida, compreendendo os cenários e tendências prováveis e dos possíveis efeitos na organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas por valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas.
  - Temas:
    - Valores e princípios organizacionais
    - **Governança**
    - Cultural organizacional
    - Olhar para o futuro
    - Sucessão.



Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

- **4. Compromisso com as partes interessadas;**
- Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.
  - Temas:
    - Requisitos das partes interessadas
    - Cliente
    - Relacionamento com as partes interessadas
    - Fornecedor
    - Força de trabalho.

Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

- **5. Adaptabilidade;**
- Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
  - Temas:
    - Capacidade de mudar
    - Flexibilidade.

Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



<https://fnq.org.br/landing-page-meg-21-inicial/>

# Modelo de Excelência da Gestão

- **6. Desenvolvimento sustentável;**
- Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
  - Temas:
    - Econômico-financeiro
    - Ambiental
    - Social

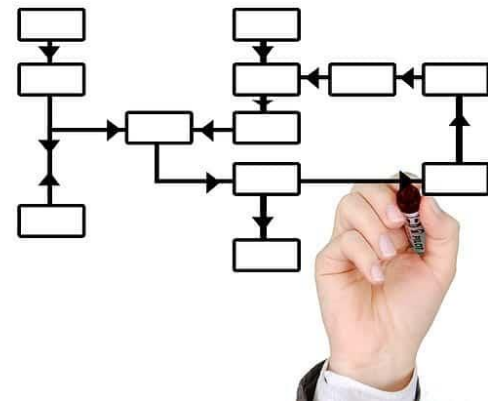


Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

- **7. Orientação por processos;**
- Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão, devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
  - Temas:
    - Informações organizacionais
    - Gestão por processos
    - Produto.



Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão

- **8. Geração de valor.**
- Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.
  - Temas:
  - • Resultados sustentáveis



<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/meg-na-avaliacao-da-gestao-de-negocios.3670b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCL  
Critérios e Itens



# Modelo de Excelência da Gestão



Excelência da Gestão  
Fundamentos  
Modelo  
Descrição de  
Processos Gerenciais  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCA  
Critérios e Itens

# Governança de TI

“Governança de TI é a capacidade organizacional exercida pela Diretoria, Gerência Executiva e Gerência de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e assegurar a fusão do negócio e TI.”

(GREMBERGER et. al., 2004)

"um sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados"

(ISO/IEC 38500 ABNT 2009)



# Governança de TI



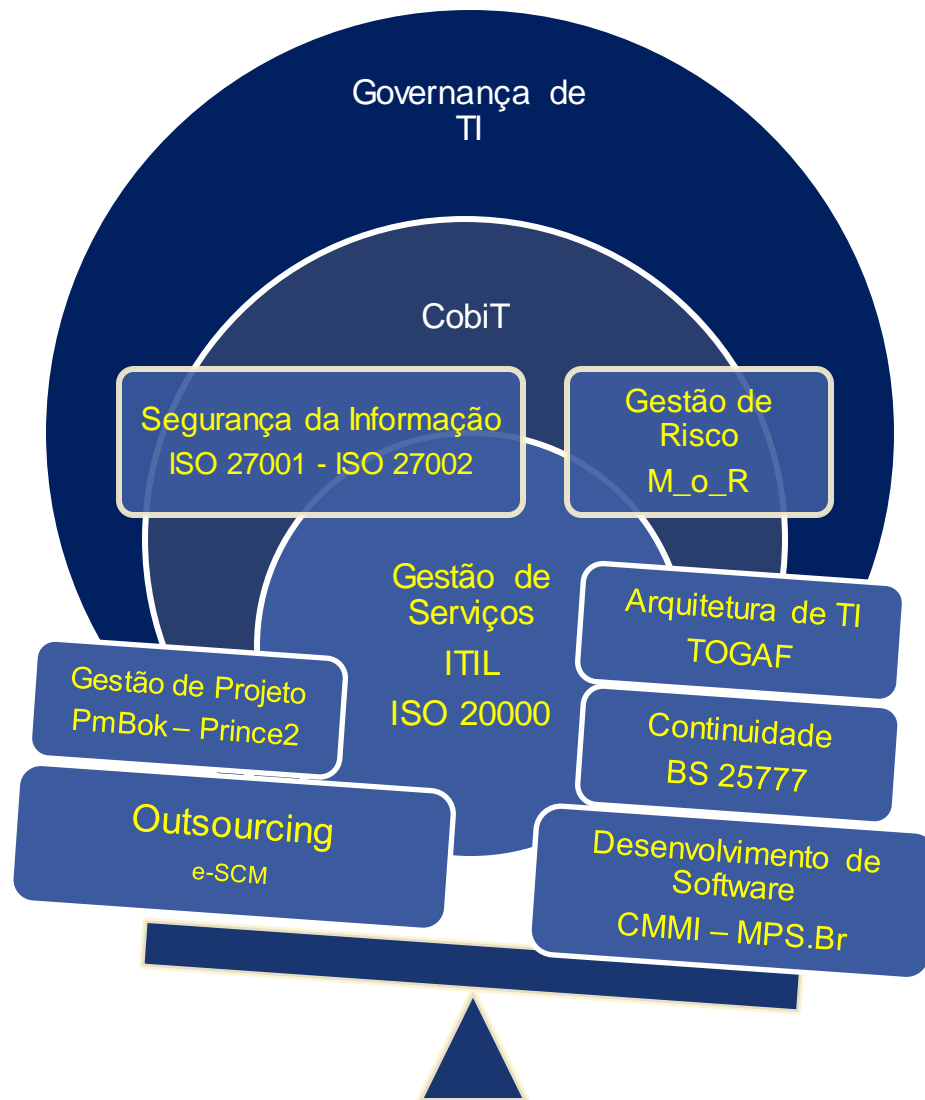
“Governança de TI pode ser traduzida como a administração da tecnologia da informação de forma a garantir o total controle sob os seus resultados que devem estar alinhados aos objetivos do negócio.”

Ou seja: é garantir que tudo que a TI faz está sob controle e alinhado às expectativas do negócio, contribuindo com os objetivos da empresa / cliente - é alcançado, isso é que conhecemos por Alinhamento Estratégico.

(Portal IGSI, 2019)

Gestão e Gov. de TI  
Fundamentos  
Modelo  
Descrição de  
Processos Gerenciais  
Ciclo de Aprendizado e  
PDCA  
Governança de TI

# Convergência dos Modelos



Melhores Práticas  
Convergência dos  
Modelos  
CobiT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões

# Melhores Práticas (Frameworks)

- O *Control Objectives for Information and related Technology (CobiT®)* fornece um modelo completo que auxilia as empresas a atingir os seus objetivos para a governança e gestão da TI corporativa.
- Ajuda as empresas a criar um valor ideal de TI, manter um equilíbrio entre obter benefícios e otimizar os níveis de <sup>[[SEP]]</sup>risco e utilização de recursos.
- COBIT 5® permite que a TI seja governada e gerida de <sup>[[SEP]]</sup>forma holística com o negócio fim-a-fim completo e nas áreas funcionais de responsabilidade, considerando os interesses relacionados a TI das partes interessadas internas e externas.

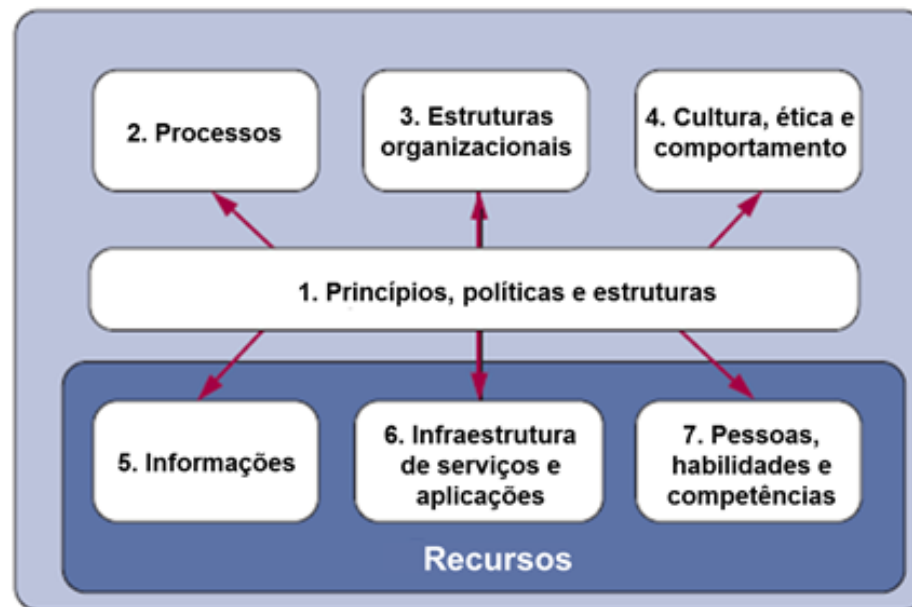




# CobIT

Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas  
O COBIT 5 foi construído sobre estes pensamentos.

“Habilitadores” são definidos como fatores que individualmente e coletivamente influenciam a forma de como algo irá funcionar – neste caso, a governança e o gerenciamento sobre a TI.

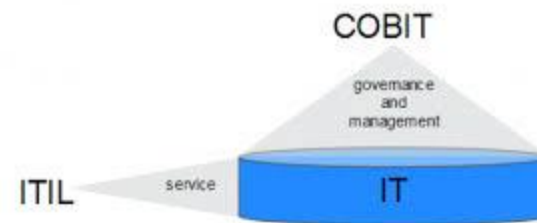




# CobIT

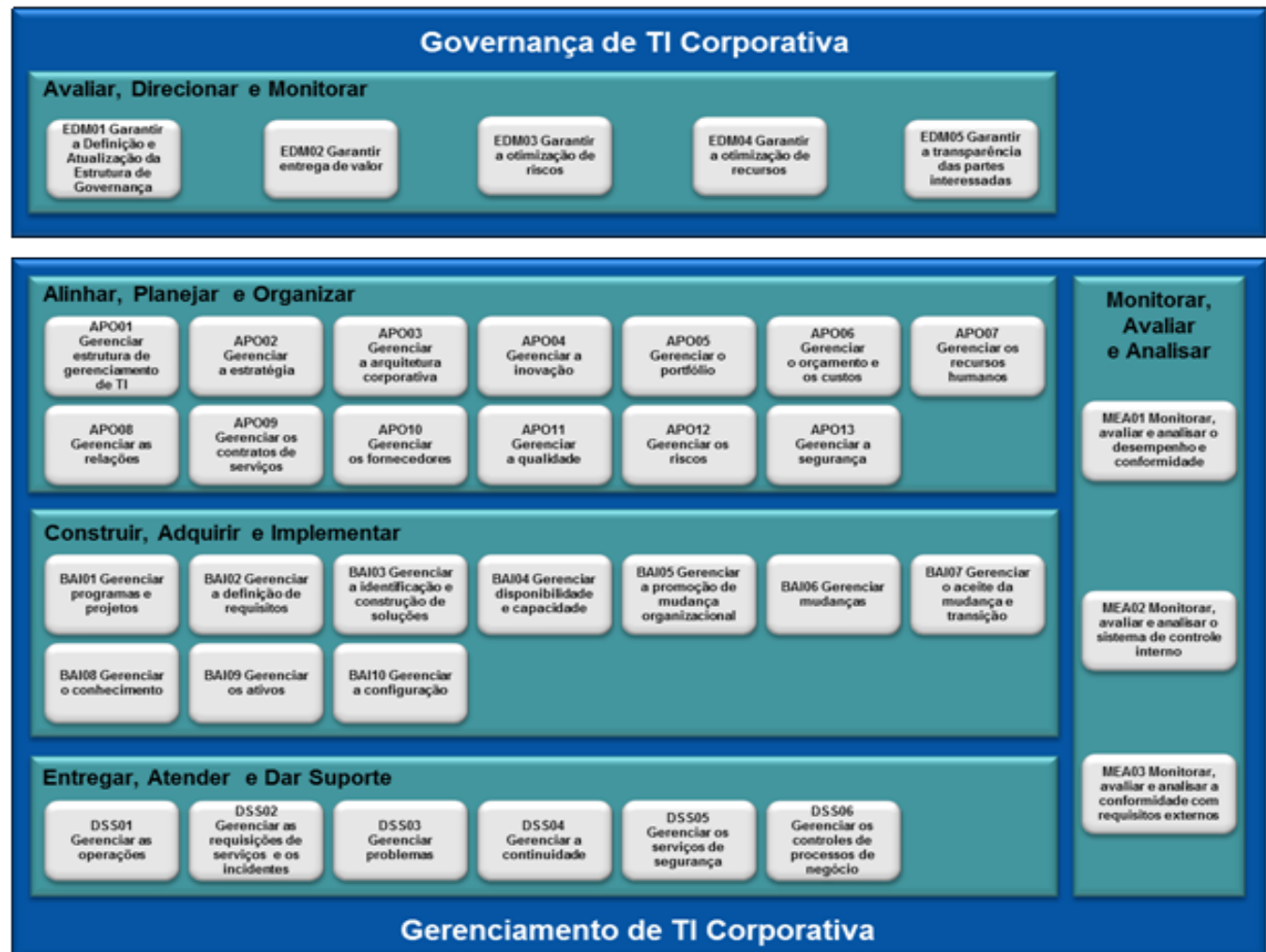
Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas

- O COBIT 5 descreve sete categorias de habilitadores, dos quais os processos, as estruturas organizacionais e a conduta, ética e comportamento estão intimamente relacionados ao conceito de sistemas organizacionais.
- Complementando orientação aos sistemas organizacionais com outras importantes habilidades, que incluem: princípios, políticas e frameworks, informação, serviços, infraestrutura e aplicações, pessoas, habilidades e competências.



# CobiT

## Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas



Melhores Práticas  
Convergência dos  
Modelos  
CobiT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões



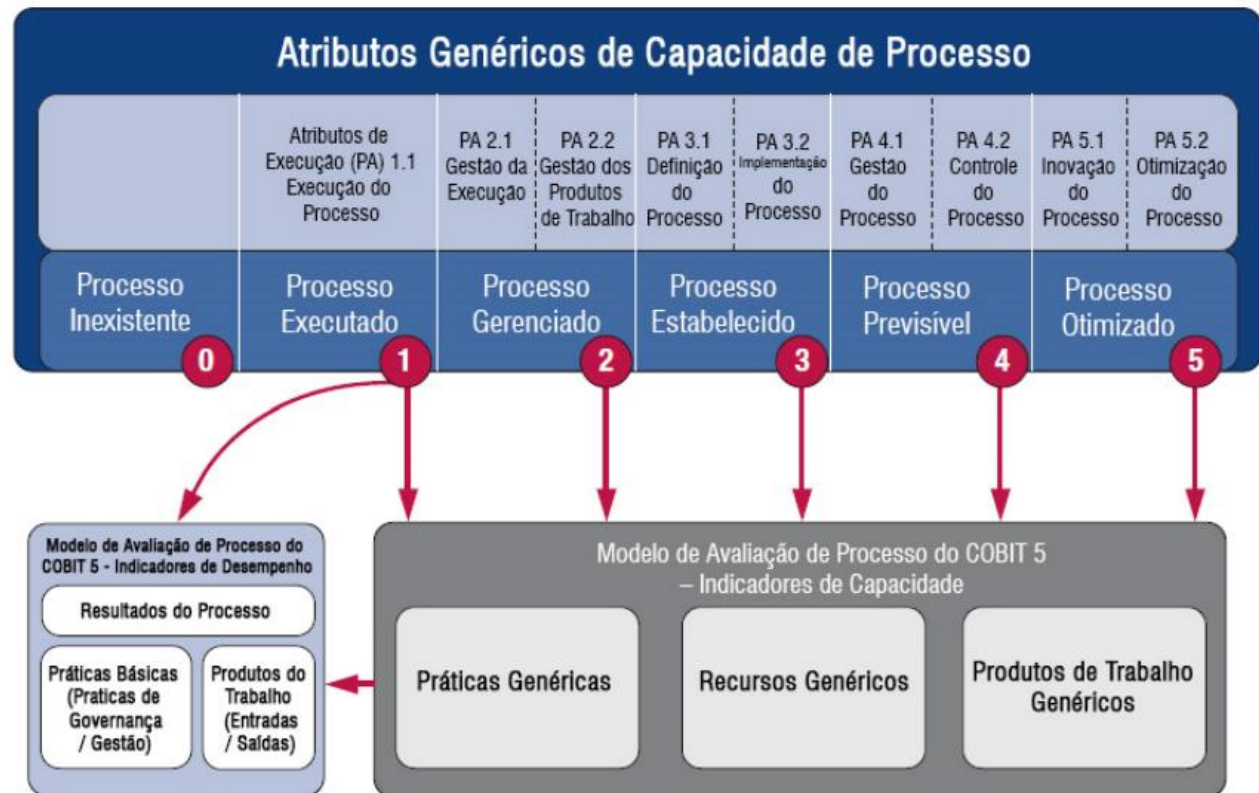
# CobiT

## Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas

- A versão 5 usa o Modelo de Capacidade de Processo (ISO-15504) com 6 níveis de maturidade, que são:
- 0 – Processo Incompleto:
  - O processo não existe ou não atende seu objetivo.
- 1 – Processo Executado:
  - O processo está implementado e atinge seu objetivo.
- 2 – Processo Gerenciado:
  - Possui os atributos “Gerenciamento de Performance e Gerenciamento de Produto”. O processo está implementado de um modo gerenciado e seus produtos estão estabelecidos e controlados.
- 3 – Processo estabelecido:
  - Possui os atributos “Definição de Processo e Implementação de Processo” é um processo definido capaz de atingir os seus resultados.
- 4 – Processo Previsível:
  - Possui os atributos “Gerenciamento do Processo e Controle do Processo”, e agora opera dentro de limites para atingir seu resultado.
- 5 – Processo Otimizado:
  - Possui os atributos “Inovação de Processo e Otimização de Processo”. O processo previsível é melhorado continuamente para atender as necessidades atuais e planejadas no negócio.

# CobiT

Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas



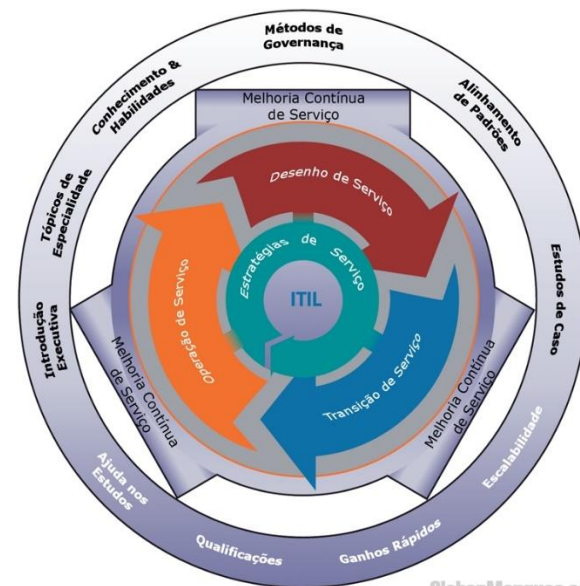
Melhores Práticas  
Convergência dos  
Modelos  
CobiT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões



# ITIL

Information Technology Infrastructure Library

- o ITIL é o conjunto de boas práticas recomendáveis a serem aplicadas na infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI.
- Promovendo a gestão com foco no cliente e na qualidade dos serviços de TI.



CleberMarques.com

Melhores Práticas  
Convergência dos  
Modelos  
CobIT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões

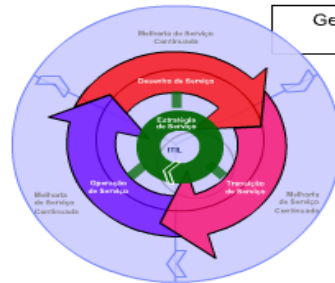


# ITIL

## Biblioteca de Boas Práticas para Infraestrutura de T.I.

- ITIL descreve de maneira coerente e integrada boas práticas de Gerenciamento de Serviços de TI, tendo como objetivo criar práticas para ajudar a implantar e manter um gerenciamento de serviços de TI focado em pessoas, processos e recursos usados na entrega de serviços que atendam às necessidades dos clientes.

Estratégia	Desenho	Transição	Operação	Melhoria Continuada
Gerenciamento Financeiro	Gerenciamento de Catálogo de Serviço	Planejamento e Suporte de Transição ★	Gerenciamento de Incidente	7 Passos de Melhoria ★
Gerenciamento de Portfólio de Serviço ★	Gerenciamento de Nível de Serviço	Gerenciamento da Mudança	Gerenciamento de Evento	Relatório de Serviço ★
Gerenciamento da Demanda	Gerenciamento da Capacidade	Gerenc. da Configuração & Ativo de Serviço	Cumprimento de Requisição	Medição de Serviço ★
	Gerenciamento da Disponibilidade	Gerenciamento de Liberação e Implantação	Gerenciamento de Problema	
	Gerenciamento da Continuidade do Serviço	Validação do Serviço ★	Gerenciamento de Acesso	
	Gerenciamento da Segurança da informação	Avaliação ★	Central de Serviço	
	Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento do Conhecimento	Gerenciamento Técnico	
			Gerenciamento de Operações de TI	
			Gerenciamento de Aplicativo	



### Legenda:



Processos



Funções



Processos que não fazem parte do syllabus do exame ITIL® V3 Foundation





# ITIL

Biblioteca de Boas Práticas para Infraestrutura de T.I.

- [...] conjunto de orientações descrevendo as melhores práticas para um processo integrado do gerenciamento de serviços de TI.
- Focado na entrega e suporte dos serviços de TI de forma aderente aos requisitos de negócio.

(MANSUR, 2009)

- Criado pela United Kingdom's Office of Government Commerce – OGC, no final dos anos 1980.



# ITIL®

Biblioteca de Boas Práticas para Infraestrutura de T.I.

- Justificativas:
  - Assegurar a aderência à evolução dos negócios;
  - Provisão de serviços adequada;
  - Incrementar a efetividade dos serviços;
  - Estender o ciclo de vida da tecnologia;
  - Melhoria da comunicação e entendimento;
  - Remover gargalos;
  - Racionalizar a complexidade; e
  - Entre outras.



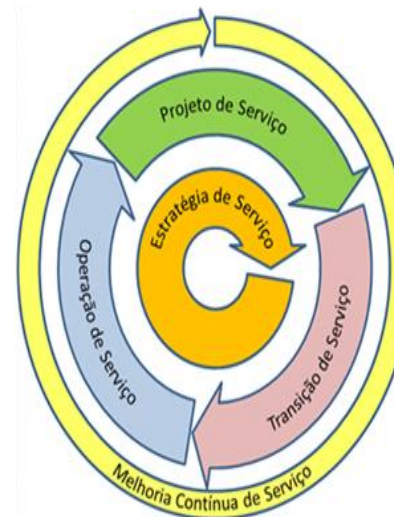
# ITIL

Biblioteca de Boas Práticas para Infraestrutura de T.I.

A biblioteca fornece um conjunto de processos, métodos e ferramentas, enfim, fornece um conteúdo que será usado como referência para mantermos e gerenciarmos uma estrutura de TI de maneira eficiente e eficaz, ajudando, dentre outras coisas, a integrar a TI com o negócio.



*Ciclo de Vida de Serviços*



## Processos

### Definições Estratégicas, Econômica e Organizacional

- Gerenciamento de Catálogo de Serviço
- Gerenciamento de Nível de Serviço
- Gerenciamento de Capacidade
- Gerenciamento de Disponibilidade
- Gerenciamento da Continuidade do Serviço de TI
- Gerenciamento da Segurança da Informação
- Gerenciamento de Fornecedor

### Planejamento e Suporte da Transição

- Gerenciamento da Mudança
- Gerenciamento de Liberação e Implantação
- Teste e Validação de Serviço
- Gerenciamento da Configuração e Ativos de Serviço
- Avaliação
- Gerenciamento do Conhecimento

### Gerenciamento de Evento

- Atendimento a Requisições
- Gerenciamento de Incidente
- Gerenciamento de Problemas
- Gerenciamento de Acesso

### Melhoria do Processo

- Relatórios de Serviço
- Medição de Serviço
- Retorno sobre Investimento
- Questões de Negócio
- Gerenciamento do Nível de Serviço

Melhores Práticas  
Convergência dos  
Modelos  
CobiT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões



# Balanced Scorecard – BSC

## Indicadores Balanceados de Desempenho

O BSC é um método prático de gestão do desempenho que promove a inovação nas organizações, pela visão estratégica e abordagem de longo prazo.



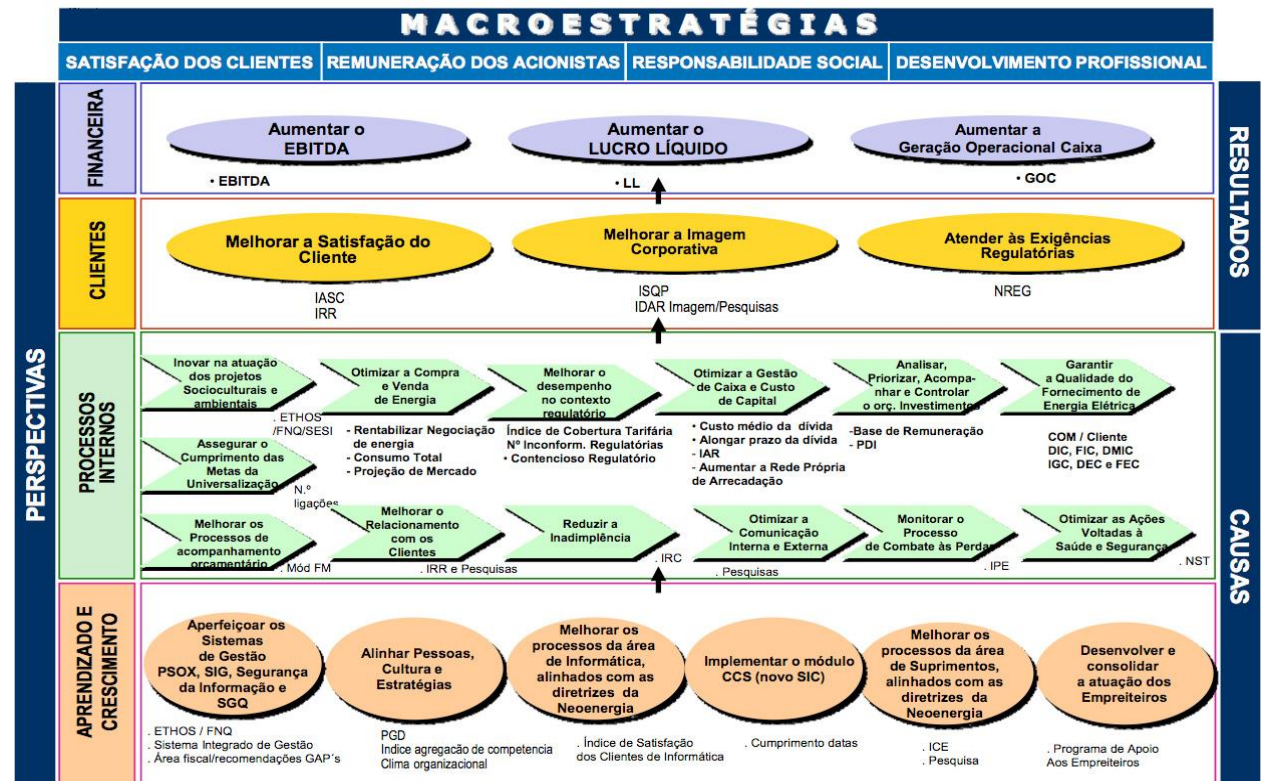




# Balanced Scorecard – BSC

## Indicadores Balanceados de Desempenho

O BSC traduz a missão e a visão das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.



Melhores Práticas  
Convergência dos Modelos  
CobiT®  
ITIL  
BSC  
Governança de TI  
Conclusões



# Balanced Scorecard – BSC

## Indicadores Balanceados de Desempenho

Norteando as perspectivas do cliente, resultados financeiros, seus processos internos e inovação e aprendizado. Acompanhando o nível dos resultados, sua tendência, metas estabelecidas e referenciais comparativos.

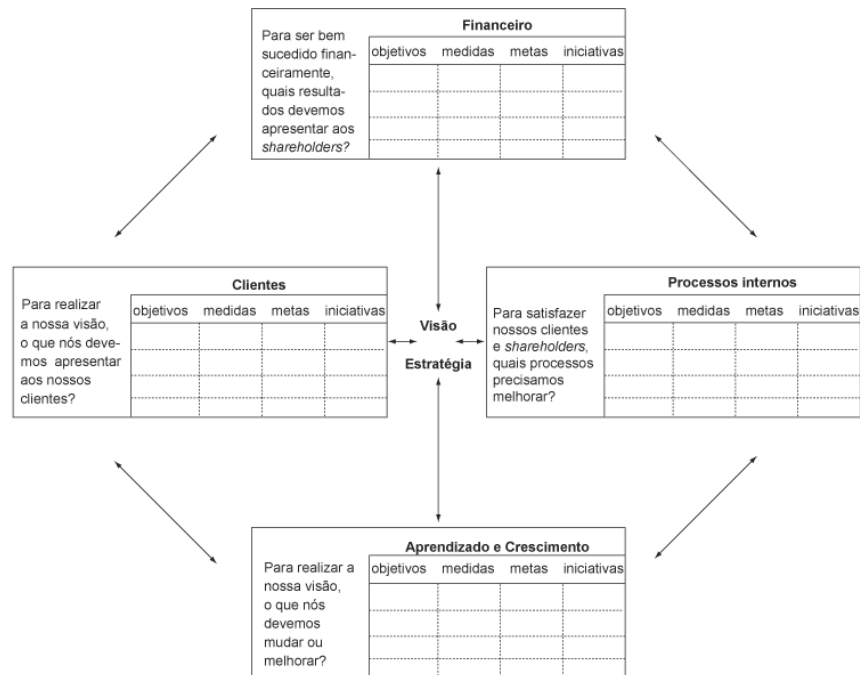


Figura 1. Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).





# Referências

## Referências

- (1) FNQ. Critérios de Excelência 2010. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.
- (2) Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010. Versão 1/2010. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão - SEGES, 2009.
- (3) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Diversos textos. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) . São Paulo, IBGC, 2011.
- (4) ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- (5) IT Governance Institute. COBIT 4.1. Rolling Meadows, IL - USA: IGTI, 2007.