

# FIAP



# COMPLIANCE & QUALITY ASSURANCE

Prof. M.Sc. Felipe Desiglo Ferrare  
[proffelipe.ferrare@fiap.com.br](mailto:proffelipe.ferrare@fiap.com.br)



# Introdução à Governança

# Conteúdo

**1. Governança Corporativa**

**2. Governança em TI**

**3. COBIT**

# Governança Corporativa

## Definições

### O que é governança?

Governança é uma estrutura de regras e controles em prol do uso adequado dos recursos da empresa, visando atingir seus objetivos e interesses legítimos.

As palavras-chave e ideias fundamentais de governança são **regras e controle**, adequação do **uso dos recursos** e **atingimento de objetivos** e interesses de acionistas e elementos humanos que compõe a empresa, incluindo fornecedores, clientela e comunidade em geral.

# Governança Corporativa

## Definições

### Pilares da Governança

**Transparência:** relacionada à facilidade de comunicação e prestação de contas. Alguns aspectos da organização precisam ser claros, visíveis e percebíveis por todas as pessoas. Nada pode estar escondido.

**Responsabilização:** tanto individual quanto corporativa. Responsabilidades por determinadas decisões e assuntos são definidos e devem ficar claras.

**Equidade:** ausência de privilégios indevidos. As pessoas que atuam na organização devem ser tratadas dentro de critérios de justiça, sem privilégios para uma determinada pessoa ou área.

**Conformidade:** respeito às leis, normas e regulamentos, o que ajuda a manter a organização sob controle.



# Governança Corporativa

## Histórico

### Lei Sarbanes-Oxley (SOX)

O tema Governança Corporativa começou a adquirir relevância a partir dos escândalos corporativos-financeiros das empresas americanas Enron, WorldCom e Tyco, cujos prejuízos financeiros atingiram milhares de pessoas, entre funcionários e investidores.

Então em 2002 o Congresso americano aprovou a **Lei Sarbanes-Oxley** (SOX), de autoria do senador Paul Sarbanes e de deputado Michael Oxley. Ela apresentou várias reformas com o objetivo de forçar a prática da governança corporativa nas empresas de capital aberto, divulgação e controle sobre as práticas contábeis a serem aplicadas, além da responsabilização criminal dos administradores em casos de fraudes financeiras, independentemente de seu país de origem.

# Governança Corporativa

## Objetivos

### Para quê governança?

Uma empresa que segue os princípios da governança (transparência, responsabilização, equidade e conformidade) e os padrões estabelecidos pela SOX tem transparência e consistência operacional, inspira credibilidade e uma imagem de solidez, pois segue regras, tem parâmetros e não realiza manobras invisíveis e perigosas.

Isso aumenta sua presença e valor no mercado, o que é fundamental para investidores, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Nesse contexto, outro termo fundamental na conceituação da governança é a **auditoria**. Auditorias são necessárias no exercício da boa governança para verificar se as regras e regulamentos são bem cumpridos e se o modelo decisório funciona conforme o projetado.



# Governança em TI

## Definição e Objetivo

A governança de TI é um conjunto de normas, práticas e diretrizes desenvolvidas para **alinhar as atividades do setor de tecnologia à estratégia da organização** e, ao mesmo tempo, garantir a segurança e a eficácia do funcionamento dos processos internos.

A governança de TI é um desdobramento da governança corporativa que atua como um mecanismo de controle, estabelecendo políticas que direcionam as atividades do setor de tecnologia da informação.

Na prática, o principal foco da governança de TI é transformar o setor de tecnologia em um parceiro estratégico do negócio, a fim de:

- Melhorar o desempenho dos serviços de TI.
- Promover a transformação digital na empresa.
- Elevar a satisfação dos usuários.
- Contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

# Governança em TI

## Pilares

### Governança em TI

#### 1. Alinhamento Estratégico

Os objetivos e as decisões de TI precisam estar alinhados com a estratégia organizacional, porque TI ajuda a implementar essa estratégia.

#### 2. Entrega de Valor

É resultado da eficiência dos serviços de TI. A equipe de governança deve garantir que as entregas do setor de tecnologia serão de qualidade, com baixo risco e alto ROI.

#### 3. Gestão de Recursos

Responsável por definir e gerenciar o orçamento do setor de tecnologia, envolvendo recursos humanos, financeiros e de infraestrutura.

#### 4. Gestão de Riscos

Além de identificar e solucionar riscos, as equipes de governança devem comunicá-los a empresa e aos clientes. O ideal é seguir os normativos estabelecidos pela ISO 31000 (norma internacional de gestão de riscos).

#### 5. Avaliação de Desempenho

É fundamental ter indicadores de avaliação de desempenho que demonstrem os resultados dos projetos e serviços de TI de forma rápida e simples.

# Governança em TI

## Governança x Gestão

O objetivo da **governança** é alinhar todos os recursos de tecnologia da empresa, como software e hardware, com as estratégias e diretrizes da empresa para o negócio. Sendo assim, é por meio dela que o gestor verifica se tudo está sendo bem aplicado.

A **gestão** de TI tem como principal objetivo a geração de valor para o negócio por meio da utilização da tecnologia, seja com o uso de sistemas, automação ou hardware.

Em outras palavras, a governança tem um caráter diretivo enquanto a gestão executa processos alinhados a esse direcionamento.



# Governança em TI

## Governança x Gestão

Governança em TI	Gestão em TI
Direcionar os processos de TI	Manter o desempenho dos serviços
Garantir o alinhamento estratégico	Manter a satisfação dos usuários e clientes
Monitorar o cumprimento das regras estabelecidas	Fazer a gestão da equipe de TI
Buscar a transformação digital	Implementar a transformação digital
	Monitorar processos

# Governança em TI

## Importância

A área de TI maneja praticamente todas as informações da organização. Isto é, todos os dados da organização são majoritariamente digitais.

Além disso, TI influencia muitos processos da organização. Atualmente, tudo é computadorizado! Por isso, falhas de governança de TI podem ter impactos no próprio operacional da organização.

Daí a importância da governança em TI.



# Governança em TI

## Como começar?

1. Onde estamos?
2. Estabelecer plano estratégico
3. Conhecer frameworks de apoio

# Governança em TI

## 1. Onde estamos?

### Níveis de maturidade

#### 4. TI ESTRATÉGICA

Consegue usar a tecnologia para diferenciar o negócio no mercado, ou seja, gera vantagem competitiva através de soluções de TI. Tem uma conduta proativa dentro da empresa e participa ativamente da execução do planejamento estratégico. Atua como um agente de mudanças e entrega valor.

#### 3. TI EFETIVA

Desenvolveu a capacidade de priorizar os serviços e projetos, estabeleceu indicadores de performance para medir os resultados entregues, consolidou uma gestão de serviços (através de um catálogo e SLAs) e estabeleceu um modelo de governança para TI.

#### 2. TI EFICIENTE

Já conta com processos definidos e padronizados e por isso passa a ser mais eficiente. TI e as áreas de negócio começam a estar mais alinhadas. Contudo, a ação da TI fica limitada aos pedidos feitos pelas áreas de negócio.

#### 1. TI ARTESANAL

As coisas são feitas de um jeito indefinido, trazem resultados esporadicamente. Grande dependência da iniciativa das pessoas, já que não possui processos definidos, nem indicadores que meçam o desempenho da área. Ainda não sabe priorizar as demandas recebidas e normalmente está desalinhada com o restante do negócio.

# Governança em TI

## Como começar?

1. Onde estamos?
2. Estabelecer plano estratégico
3. Conhecer frameworks de apoio



# Governança em TI

## 2. Plano estratégico

### Direcionador

Caminho mais adequado que a TI deve percorrer para chegar ao seu objetivo final: entregar **resultados excepcionais** para o negócio.

### Fases do plano estratégico de TI

- **Análise de ambiente:** busca entender o ambiente interno e externo da TI, ajudando a refletir sobre a situação atual da área.
- **Formulação das estratégias de TI:** define quais temas e objetivos estratégicos a TI deve perseguir para aderir ao planejamento estratégico da organização.
- **Plano de execução:** detalha a estratégia definida anteriormente, especificando quais iniciativas vão ser realizadas e com quais indicadores elas vão ser medidas.
- **Monitoramento da execução:** acompanha se as metas estão sendo atingidas no tempo esperado e elas estão gerando os benefícios esperados.
- **Ajustes do plano:** propõe correções no plano estratégico de TI, com a intenção de adequá-lo às mudanças de rota.

# Governança em TI

## Como começar?

1. Onde estamos?
2. Estabelecer plano estratégico
3. Conhecer frameworks de apoio



# Governança em TI

## 3. Frameworks de apoio

### Implantar a Governança em TI leva tempo!

- Necessita de ações de curto, médio e longo prazos para construir e aperfeiçoar a governança.
- Padronizar processos, definir como serviços serão solicitados e atendidos, desenvolver projetos que deem agilidade ao desempenho de TI, mitigar riscos e medir os resultados que TI está entregando para o negócio.

### Frameworks de apoio ajudam!

- Agilizam o projeto de implantação de governança de TI.
- Trazem modelos prontos que vão ajudar a desenhar a governança de TI de uma forma bem mais certa.
- Modelos contêm práticas já testadas por entidades com conhecimento no assunto.

# Governança em TI

## 3. Frameworks de apoio

### Alguns dos principais frameworks do mercado

- **COBIT®**: framework de gestão e governança de TI desenvolvido pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*).
- **ITIL®**: conjunto de boas práticas para governança de TI, com foco na gestão de serviços.
- **TOGAF®**: Modelo de arquitetura corporativa criado pelo *The Open Group*.
- **SAFe®**: Framework de processos que reúne os princípios do Scrum, Lean e Agile.
- **ISO/IEC 27001**: Padrão para segurança da informação desenvolvido pela IEC.

# Governança em TI

## 3. Frameworks de apoio

### ITIL

O ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é um conjunto de boas práticas para o gerenciamento de TI. Com o ITIL, é possível estruturar a gestão de serviços de TI, definindo quais regras e processos vão ser adotados para atender as demandas da organização de forma efetiva. Através desse framework, a área de tecnologia da informação pode medir seu desempenho e verificar se ele bate com aquilo que se espera da TI.

### COBIT

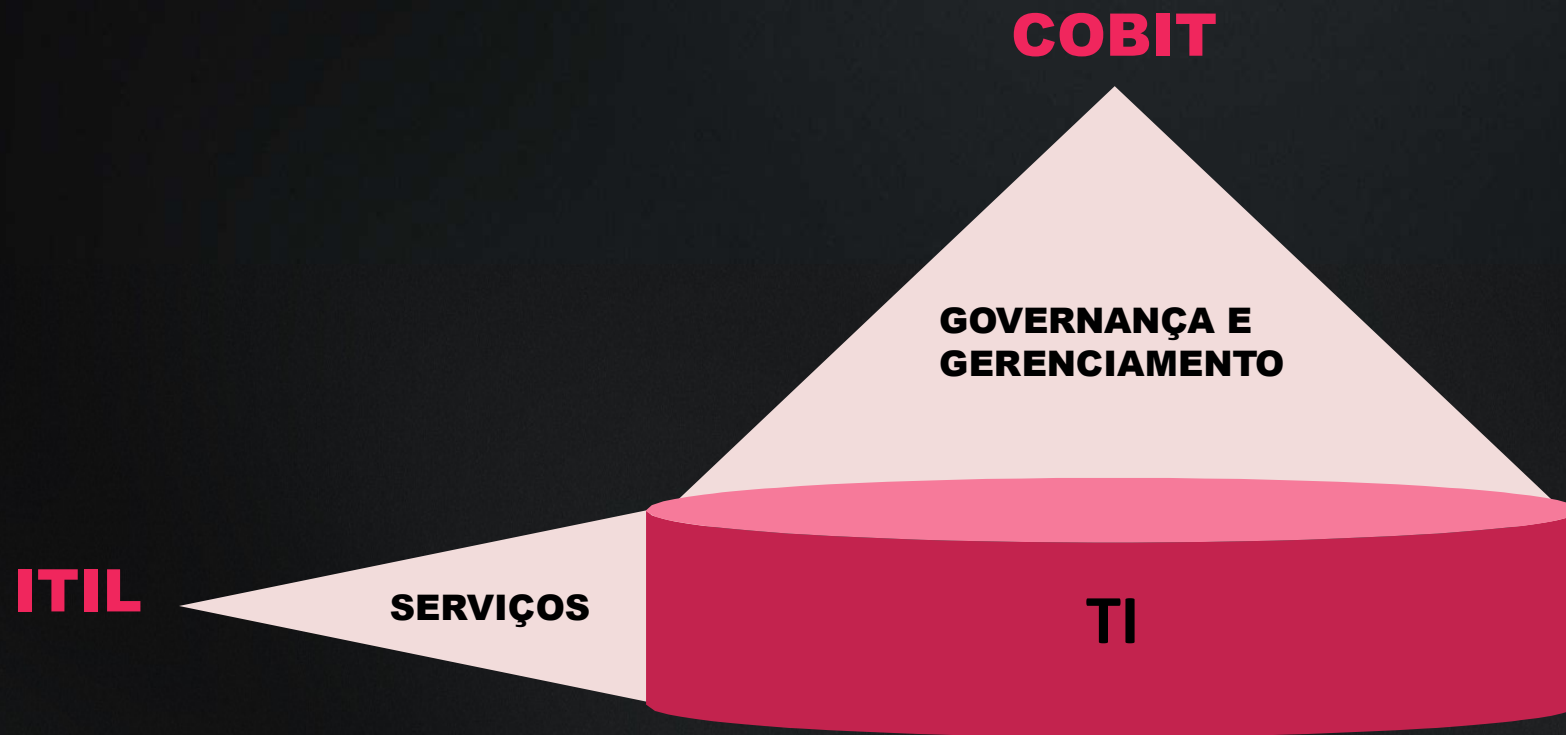
O COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) tem sua atenção voltada para o controle da gestão interna da área de TI, garantindo que as ações da TI estejam em conformidade com o planejamento estratégico da organização.

Então, se o ITIL é focado na gestão de serviços, o COBIT possui uma visão mais ampla da TI: enquanto o ITIL define “como” fazer, o COBIT aponta “o que fazer”.



# Governança em TI

## COBIT e ITIL



# COBIT 5 (2012)

## Definições

### O que é COBIT? (ISACA):

Um framework para governança e gestão corporativas de informação e tecnologia, visando a empresa como um todo. O COBIT define quais os componentes e fatores de projeto necessários para construir e manter um sistema de governança que melhor se encaixe à realidade da empresa.



### Objetivos:

De maneira simplista, o COBIT 5 ajuda empresas a criar valor a partir de TI, mantendo o equilíbrio entre obtenção de benefícios e o gerenciamento de riscos e de utilização de recursos



# COBIT 5

## Princípios



# COBIT 5

## 1. Atender as necessidades dos stakeholders

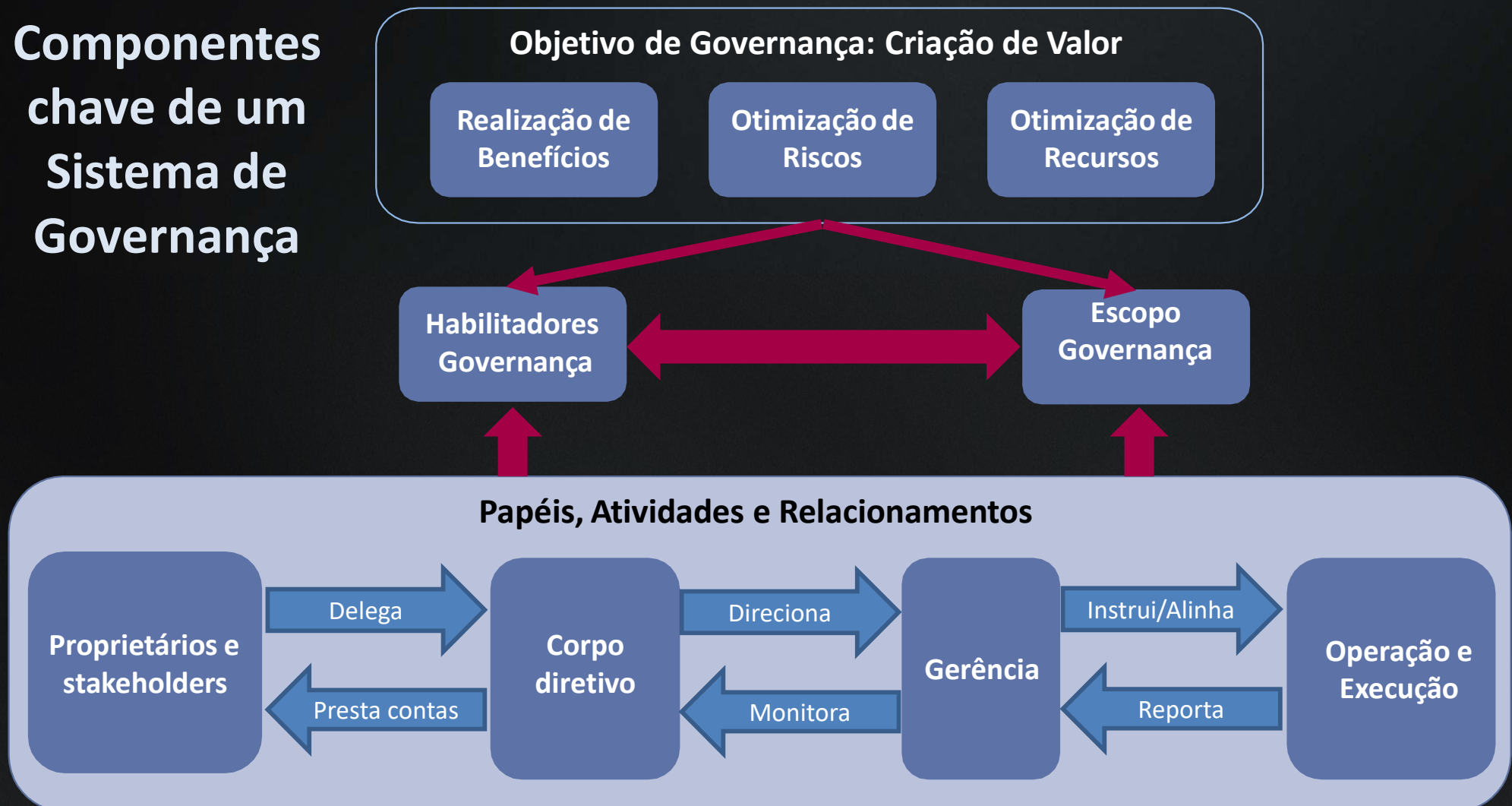
- Empresas existem para **criar valor** para os stakeholders.



# COBIT 5

## 2. Cobertura corporativa de ponta-a-ponta

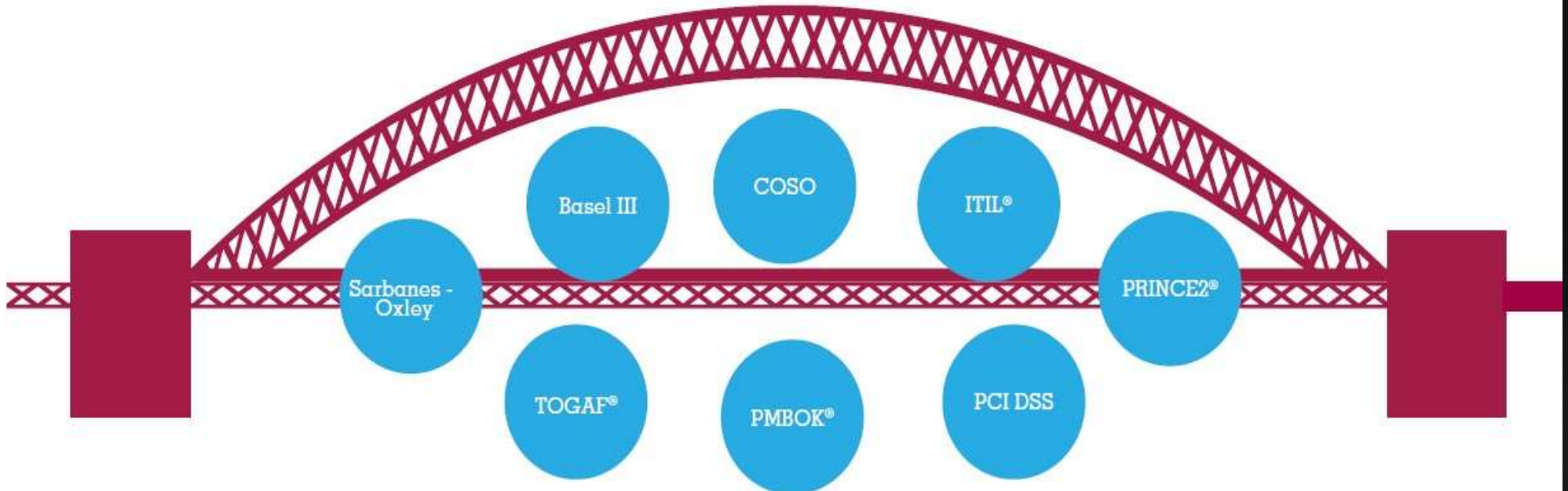
### Componentes chave de um Sistema de Governança



# COBIT 5

## 3. Um único framework integrado

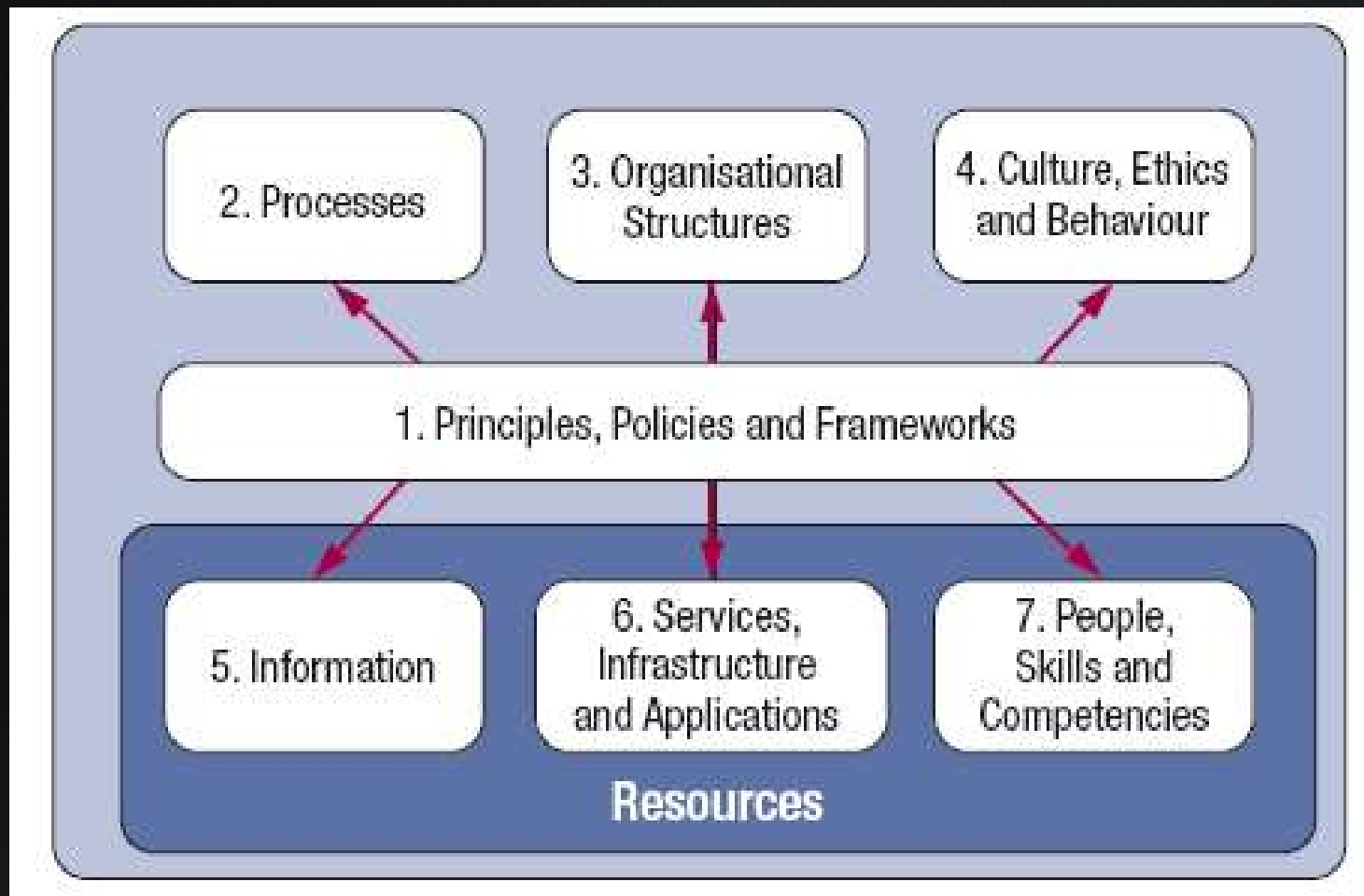
COBIT<sup>®</sup> 5  
AN ISACA<sup>®</sup> FRAMEWORK



# COBIT 5

## 4. Abordagem holística

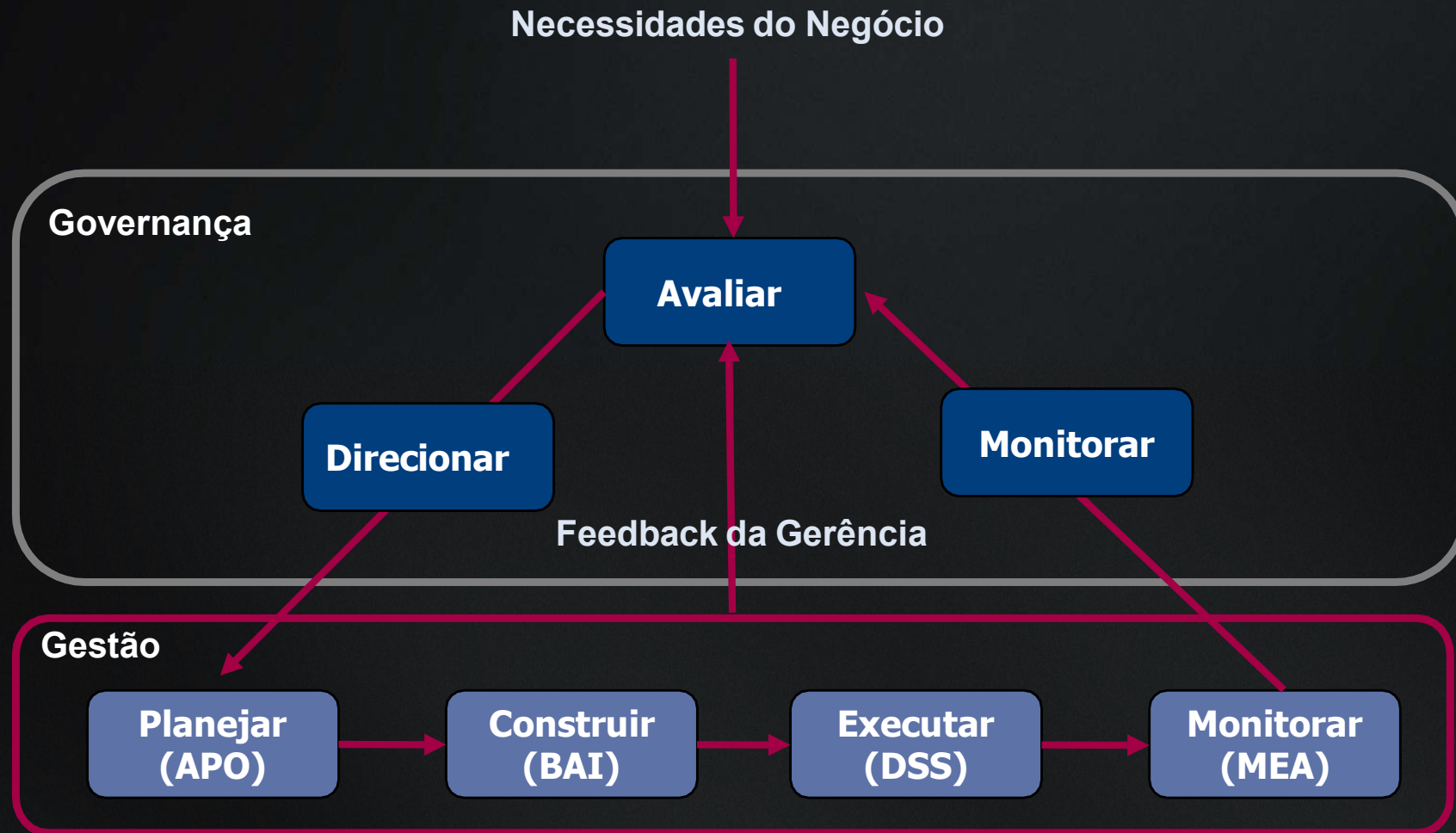
**Enablers:** Fatores que, individual ou coletivamente, influenciam o resultado de algum processo relacionado à governança





# COBIT 5

## 5. Separar Governança de Gestão



# COBIT 5

## Modelo de processos: Governança x Gestão

### Processes for Governance of Enterprise IT

#### Evaluate, Direct and Monitor

**EDM01** Ensure Governance Framework Setting and Maintenance

**EDM02** Ensure Benefits Delivery

**EDM03** Ensure Risk Optimisation

**EDM04** Ensure Resource Optimisation

**EDM05** Ensure Stakeholder Transparency

#### Align, Plan and Organise

**AP001** Manage the IT Management Framework

**AP002** Manage Strategy

**AP003** Manage Enterprise Architecture

**AP004** Manage Innovation

**AP005** Manage Portfolio

**AP006** Manage Budget and Costs

**AP007** Manage Human Resources

**AP008** Manage Relationships

**AP009** Manage Service Agreements

**AP010** Manage Suppliers

**AP011** Manage Quality

**AP012** Manage Risk

**AP013** Manage Security

#### Build, Acquire and Implement

**BAI01** Manage Programmes and Projects

**BAI02** Manage Requirements Definition

**BAI03** Manage Solutions Identification and Build

**BAI04** Manage Availability and Capacity

**BAI05** Manage Organisational Change Enablement

**BAI06** Manage Changes

**BAI07** Manage Change Acceptance and Transitioning

**BAI08** Manage Knowledge

**BAI09** Manage Assets

**BAI010** Manage Configuration

#### Deliver, Service and Support

**DSS01** Manage Operations

**DSS02** Manage Service Requests and Incidents

**DSS03** Manage Problems

**DSS04** Manage Continuity

**DSS05** Manage Security Services

**DSS06** Manage Business Process Controls

#### Monitor, Evaluate and Assess

**MEA01** Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance

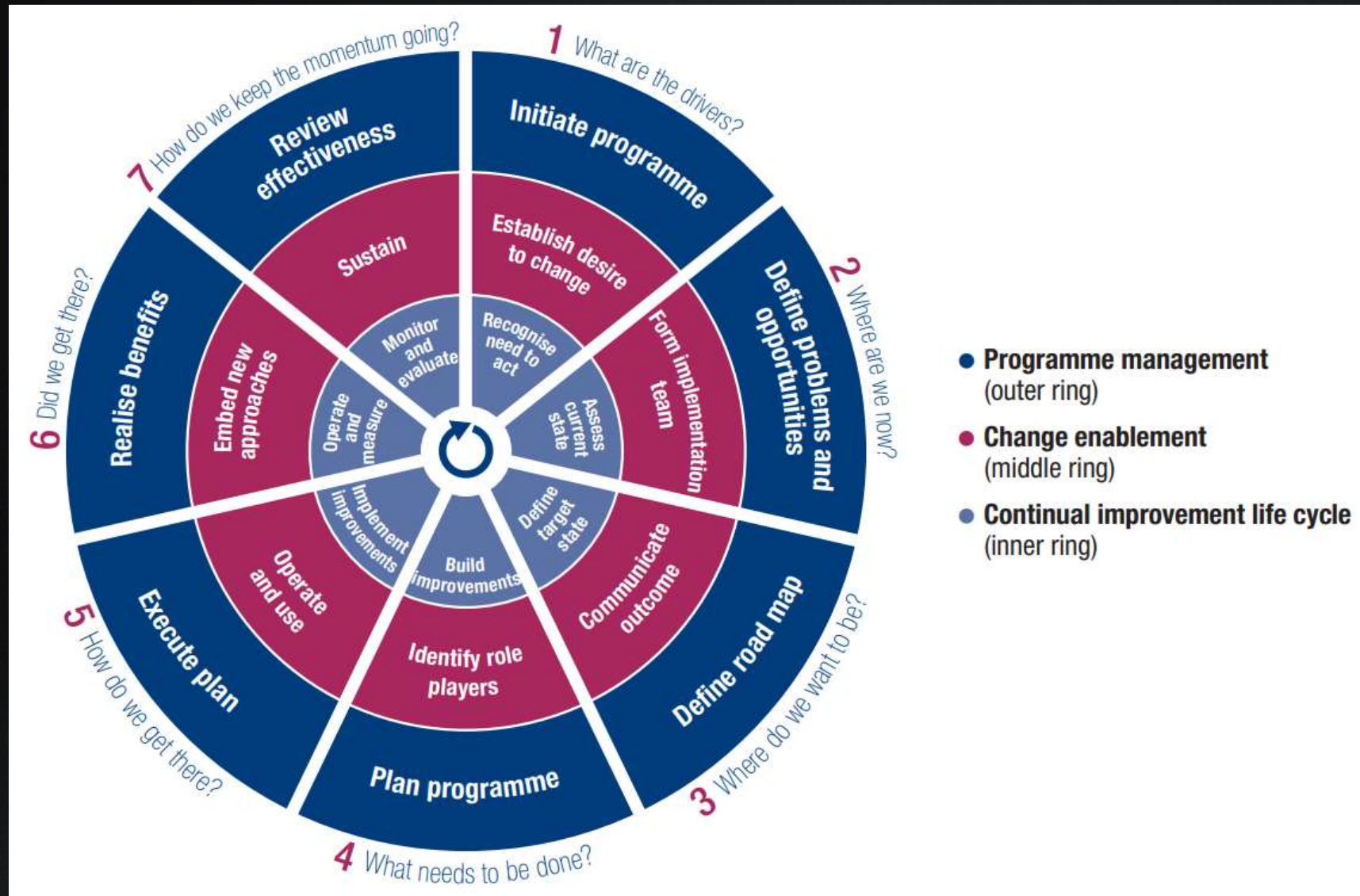
**MEA02** Monitor, Evaluate and Assess the System of Internal Control

**MEA03** Monitor, Evaluate and Assess Compliance With External Requirements

### Processes for Management of Enterprise IT

# COBIT 5

## Ciclo de vida de implementação do COBIT 5





# Casos de Sucesso

- **Caterpillar** –Obteve um aumento de 60% para mais de 90% no índice de **atendimento de incidentes** realizado nos acordos de nível de serviço firmados com as unidades de negócio da organização, após 18 meses da implementação.
- **Procter & Gamble** – Depois de três anos da implementação, obteve uma redução entre 6 e 8% nos custos operacionais da **infraestrutura de TI** e redução entre 15 e 20% do **peçoal** alocado. No caso específico do **Service Desk**, foi obtida uma redução de 10% no volume total de chamadas recebidas.



# COBIT 2019

## O que muda?

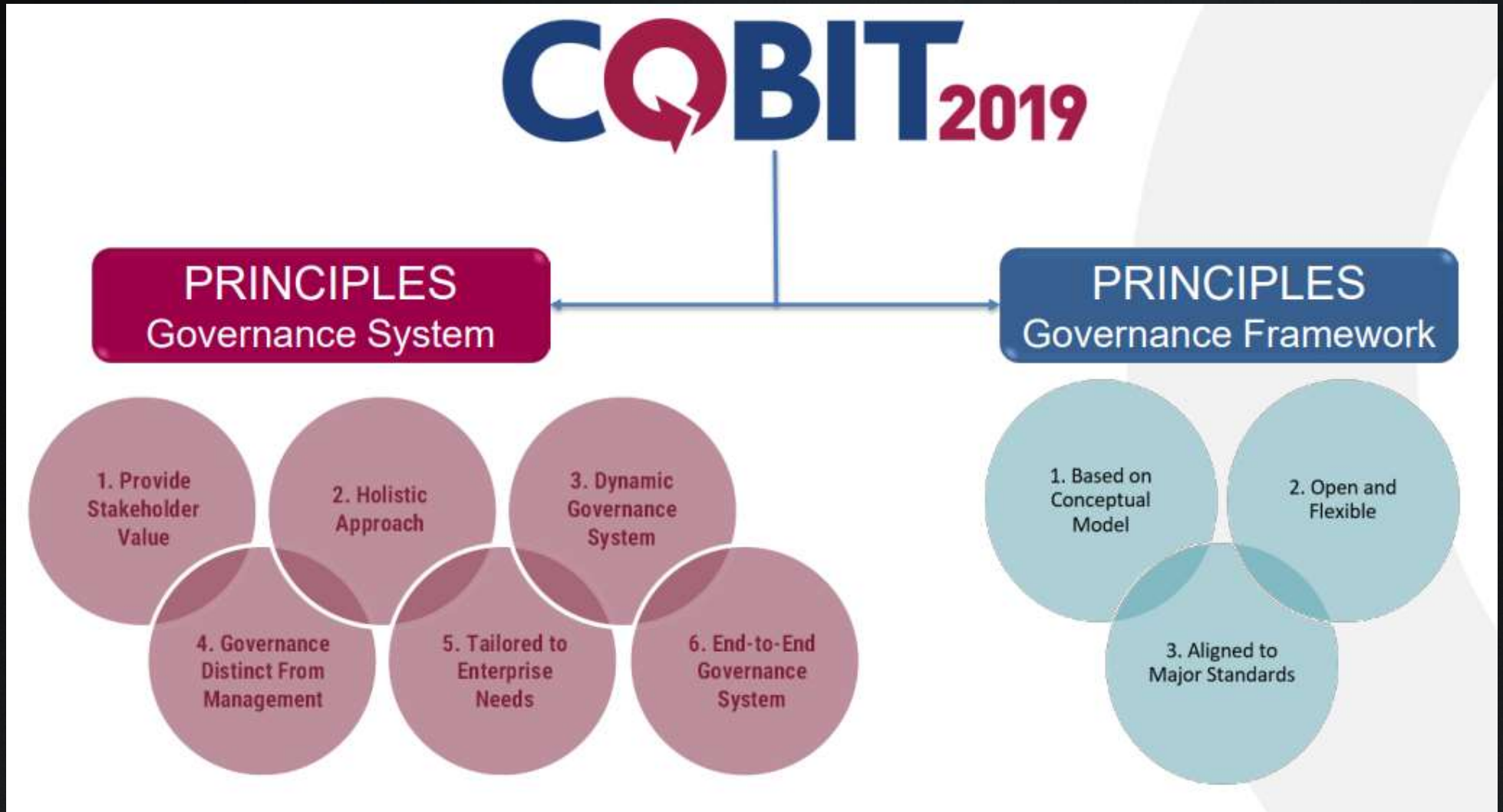
### Principais novidades

- IT se torna I&T.
- Os princípios do COBIT foram alterados e renomeados.
- Os *Enablers* foram renomeados para “Componentes do Sistema de Governança”, expressando melhor o que eles representam.
- Introdução do conceito de Objetivos de Governança e Gestão.
- A estrutura do modelo de processo foi atualizada.
- Introdução do conceito de Área de Foco, tornando o COBIT mais flexível e prático.
- Introdução do conceito de “Design Factor”, permitindo construir sistemas de governança mais customizados.
- Introdução do COBIT® 2019 Design Guide.



# COBIT 2019

## Princípios: Sistema x Framework



# COBIT 2019

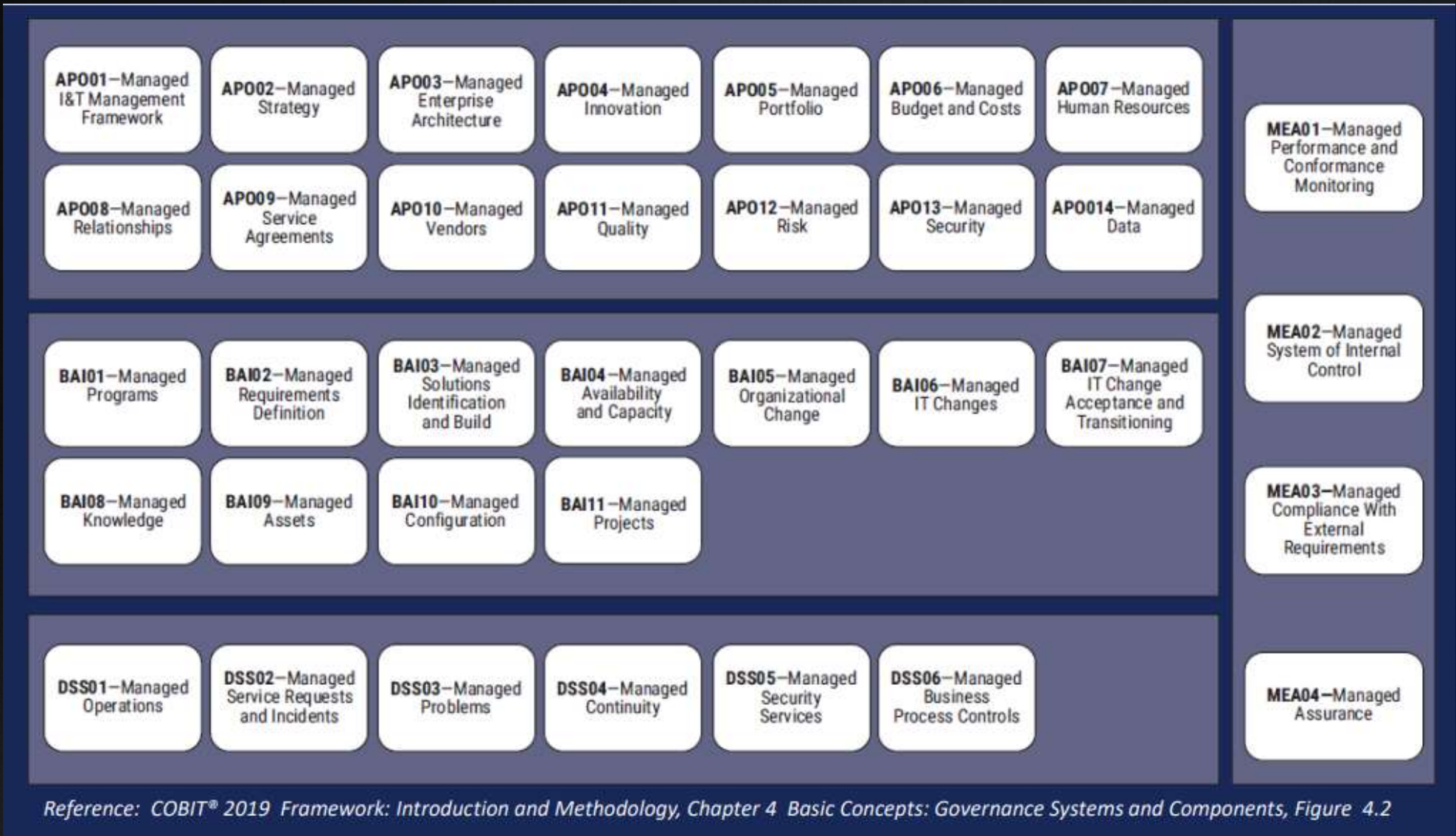
## Objetivos de Governança e Gestão





# COBIT 2019

## COBIT Core Model (antigo Modelo de Processos)





## Área de Foco

Uma Área de Foco (*Focus Area*) descreve um tópico, domínio ou problema de governança que pode ser abordado por uma coleção de objetivos (de governança e gestão) e seus componentes.

Portanto, a quantidade de Áreas de Foco é virtualmente ilimitada. Isso é o que torna o COBIT aberto.

Exemplos:

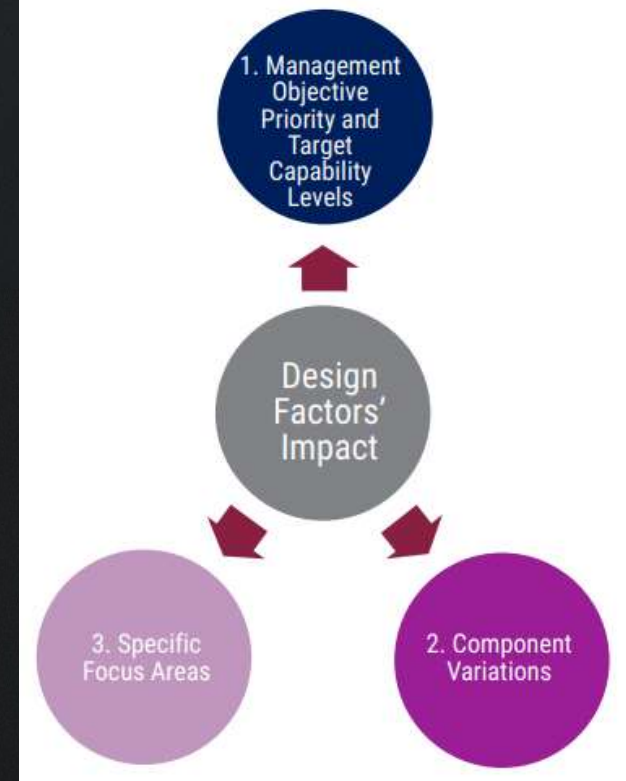
- Pequenas e médias empresas
- Segurança da informação
- Gerenciamento de riscos
- DevOps
- LGPD (Brasil)

# COBIT 2019

## Design Factors



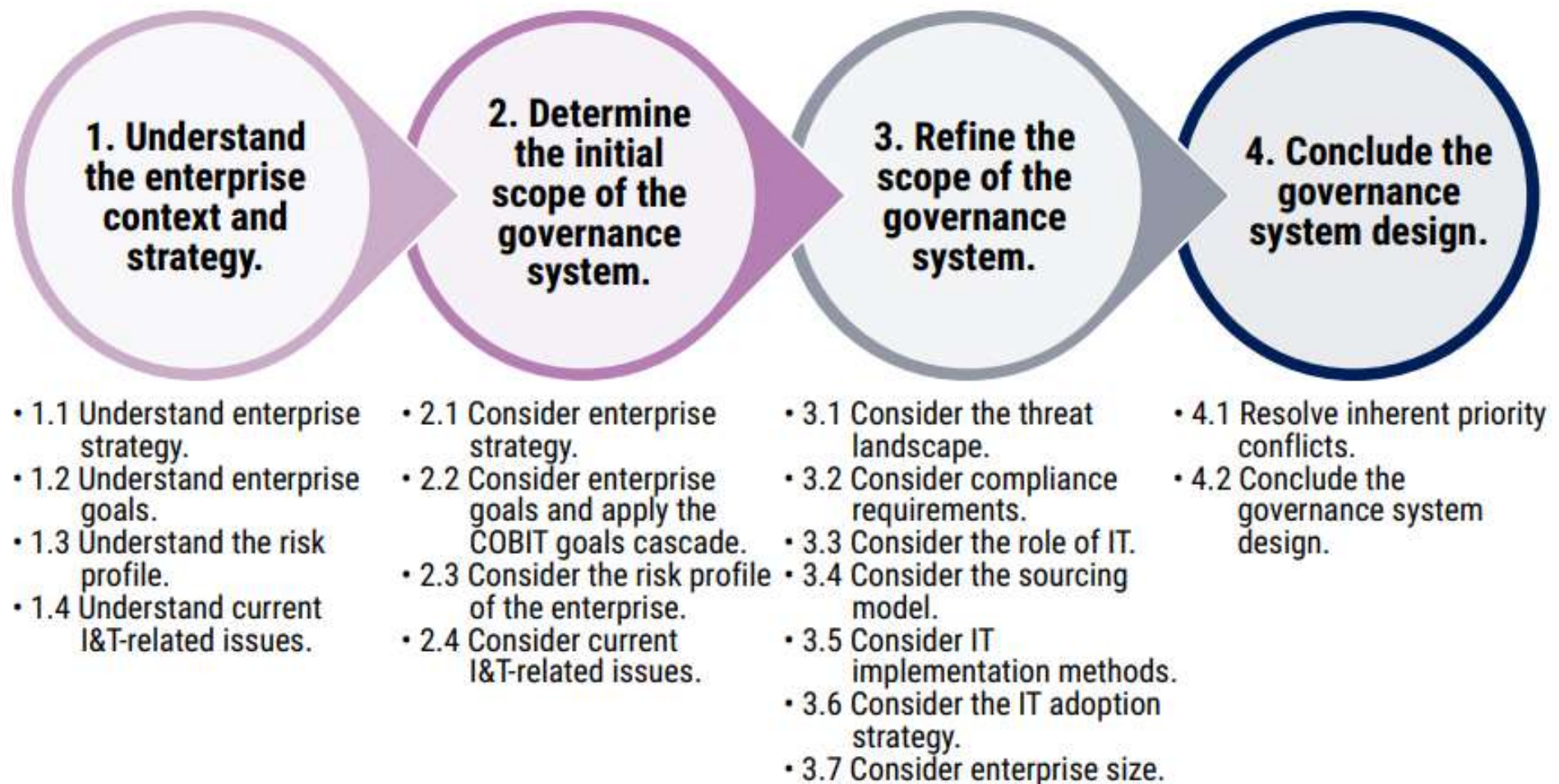
Impact of Design Factors on a Governance and Management System



# COBIT 2019

## Design Workflow

### Governance System Design Workflow





# Referências

- <https://www.euax.com.br/2018/08/governanca-de-ti/>
- <https://www.euax.com.br/2018/07/diagnostico-de-ti-niveis-de-maturidade/>
- <https://cursos.alura.com.br/course/governanca-ti-alinhamento-estrategico>

## COBIT 5 Framework:

- [COBIT 5 Toolkit](#)

## COBIT 2019 Framework:

- <https://www.isaca.org/resources/cobit>



FIAP