

Sistema de Informação

Governança de TI

Francisco José Tosi



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Aula 10

Implementação COBIT

Francisco José Tosi



EDUCAÇÃO
METODISTA



Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Introdução

- ✓ **Um bom aproveitamento** da implementação do COBIT, somente será completa se ele estiver efetivamente **adotado e adaptado para atender o ambiente de cada organização**.
- ✓ Cada abordagem de implementação também deverá **abordar desafios específicos**, inclusive a gestão de **mudanças de cultura e comportamento**.
- ✓ O COBIT disponibiliza um guia de orientação para implementação

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Considerar contexto da organização

- ✓ **Cada organização** deve elaborar **seu próprio plano ou roteiro** de implementação, dependendo de **fatores específicos do ambiente interno e externo** da organização tais como:
 - Ética e cultura.
 - Leis, regulamentos e políticas aplicáveis.
 - Missão, visão e valores.
 - Políticas e práticas de governança.
 - Plano de negócios e intenções estratégicas.
 - Modelo operacional e nível de maturidade.
 - Estilo de gestão.
 - Disposição ao risco.
 - Capacidades e recursos disponíveis.
 - Práticas da indústria.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Fatores para uma implantação bem sucedida

Os principais fatores para uma implementação bem-sucedida incluem:

- **Apoio de todas as partes interessadas**, aos processos de governança e gestão, para entendimento dos objetivos de TI e os da organização.
- **Garantia de comunicação efetiva e capacitação das mudanças** necessárias.
- **Adaptação do COBIT e demais padrões e boas práticas de apoio** a fim de atender ao contexto único da organização.
- **Foco em resultados rápidos e priorização das melhorias mais benéficas** que são mais fáceis de implementar.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Criar um ambiente apropriado

- ✓ É importante que a implementação de iniciativas utilizando COBIT seja **devidamente governada e adequadamente Gerenciada**.
- ✓ Devem ser **identificados os requisitos baseados nos pontos fracos e nas tendências atuais** e **aceitos pela administração como áreas a serem tratadas**.
- ✓ Para ajudar no **compromisso e a adesão das partes interessadas** pertinentes os **objetivos e benefícios** da implementação **devem ser claramente expressos** em termos de negócio e resumidos em um breve estudo de caso.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Identificar pontos fracos

- ✓ **Fatores importantes para aumentar a adesão e senso urgência**, criando uma plataforma para aceitação de novas mudanças e obtenção de compromisso e apoio da administração implantação da governança são:
 - **Identificar pontos fracos.**
 - **Identificar eventos desencadeados.**
 - **Atuar em implementações com resultados rápidos.**



Governança de TI

Implementação COBIT 2019

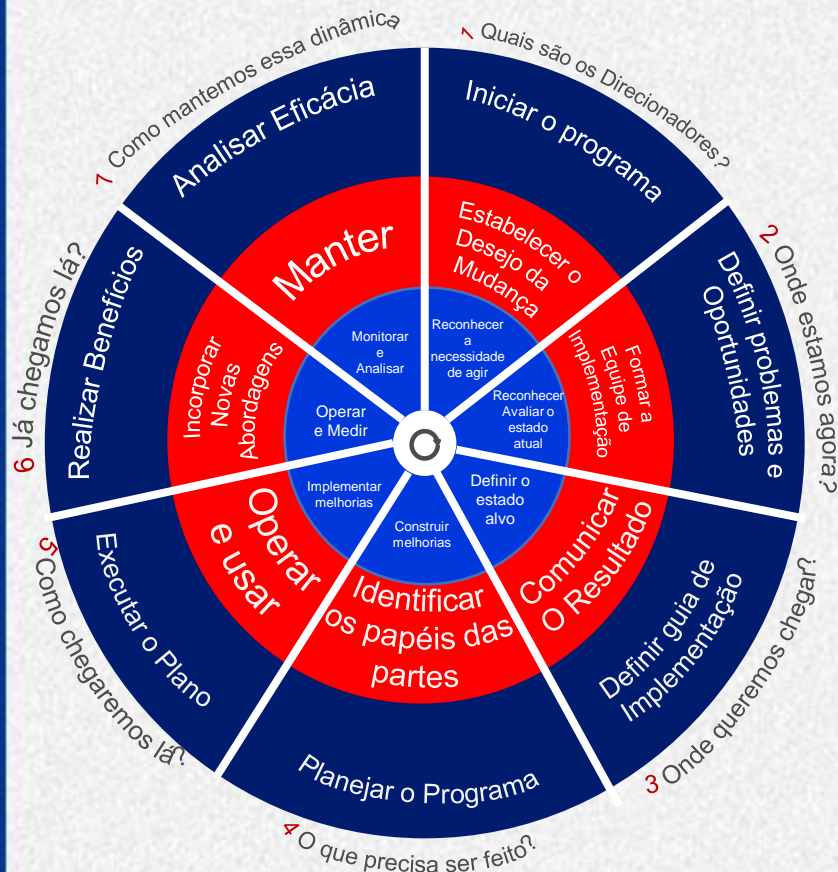
Exemplos de pontos fracos

- ✓ Frustração da organização com **iniciativas fracassadas**, aumentando os custos de TI e a percepção de baixo valor para o negócio.
- ✓ Incidentes significativos relacionados ao **risco de TI** para o negócio, tais como perda de dados ou falha em projetos.
- ✓ **Problemas com a terceirização da prestação de serviços**, tais como o não cumprimento de forma consistente dos níveis de serviço acordados.
- ✓ Não cumprimento das **exigências regulatórias ou contratuais**.
- ✓ **Gastos com TI ocultos e não autorizados**.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida



O ciclo de vida da implementação apresenta uma forma das organizações usarem o COBIT5 para tratar da complexidade e dos desafios geralmente encontrados durante as implementações. **Os três componentes inter-relacionados** do ciclo de vida são:

Ciclo de vida principal de melhoria

Contínua: (anel interno) Não é um projeto isolado

Capacitação da mudança:

(anel intermediário) Abordagem dos aspectos comportamentais e culturais

Gestão do programa:

(anel externo)

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

Um ambiente adequado deve ser criado para garantir o sucesso da implementação ou da iniciativa de melhoria

O COBIT 5 define sete fases de Ciclo de Vida para Implementação:

1ª Fase – Reconhecer e aceitar a necessidade de uma implementação

2ª Fase – Definir problemas e oportunidades

3ª Fase – Definir detalhadamente os objetivos

4ª Fase – Planejar o programa

5ª Fase – Implementar as soluções propostas ou Executar o Plano

6ª Fase – Operar sustentavelmente os facilitadores

7ª Fase – Revisar o sucesso da iniciativa

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

1ª Fase

Reconhecimento e aceitação da necessidade de uma implementação ou iniciativa de implementação. Ela identifica os atuais pontos fracos e desencadeadores e cria um desejo de mudança nos níveis de gestão executiva.

- ✓ A pergunta desta fase é **Quais são os direcionadores?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Iniciar o Programa**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Estabelecer o Desejo da Mudança**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Reconhecer a Necessidade de Agir**



Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

1ª Fase

Fatores que Indicam Melhoria na Governança

- ✓ Iniciativas de **TI com falhas**.
- ✓ **Aumento dos custos**.
- ✓ Percepção do **baixo valor comercial nos investimentos de TI**.
- ✓ **Incidentes significativos** relacionados com **riscos de TI**.
- ✓ Problema de **prestação de serviço**.
- ✓ Deixar de atender às **exigências regulamentares ou contratuais**.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

1ª Fase

Fatores que Indicam Melhoria na Governança

- ✓ Resultado da auditoria de um **rendimento fraco de TI**.
- ✓ **Gastos desonestos.**
- ✓ **Desperdício de recursos** através de **duplicação de iniciativas** ou projetos de TI
- ✓ **Falta de recursos de TI**
- ✓ **Equipe de TI esgotada e insatisfeita**
- ✓ Mudanças frequentes permitidas pela TI, **deixando de atender as necessidade de negócios**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

1ª Fase

Eventos que podem desencadear a governança

- ✓ Fusão, aquisição ou alienação.
- ✓ Uma mudança no mercado, posição econômica ou competitiva.
- ✓ Mudança no modelo operacional do negócio ou acordos de terceirização.
- ✓ Nova regulamentação ou requisitos de conformidade.
- ✓ Mudança significativa de tecnologia ou de paradigma.

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

1ª Fase

Eventos que podem desencadear a governança

- ✓ Foco ou projeto de governança em toda a organização.
- ✓ Novo CEO, CFO, CIO, etc.
- ✓ Auditoria externa ou avaliações de consultores
- ✓ Uma nova estratégia ou de negócio

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 1ª Fase

Atividades	Responsabilidade								
	CEO	Administrador Governança de I&T	CIO	Executivo de Negócios	Gerente de TI	Administrador dos processos de TI	Auditoria de TI	Risco e compliance	Gerente do programa
	C / I	A	R	R	C	C	C	C	R
	C	A	R	R	C	C	C	C	R
	C	A / R	R	C	I	I	I	I	R
	I	A	R	R	C	C	C	C	R
	I	A	R	C	C	C	C	C	R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

2ª Fase

Definição do escopo da implementação ou da iniciativa de implementação usando o mapeamento dos objetivos corporativos do COBIT em objetivos de TI.

Diagnósticos de alto nível também podem ser úteis para definir o escopo e compreender as áreas com alta prioridade.

Uma avaliação do estado atual é então realizada, e os problemas ou deficiências são identificados realizando-se uma avaliação da capacidade do processo.

- ✓ A pergunta desta fase é **Onde Estamos Agora?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Definir Problemas e Oportunidades**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Formar a Equipe de Implementação**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Avaliar o Estado Atual**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 2ª Fase

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 2ª Fase

Atividades		Responsabilidade								
		CEO	Administrador Governança de I&T	CIO	Executivo de Negócios	Gerente de TI	Administrador dos processos de TI	Auditoria de TI	Risco e compliance	Gerente do programa
	Identifique os principais objetivos de TI que apoiam os objetivos de negócios	I	C	R	C	R	C	C	C	A
	Identifique os processos críticos para dar suporte às metas de TI e de negócios		I	R	C	R	C	C	C	A
	Avaliar o risco relacionado aos objetivos		I	R	C	R	R	C	R	A
	Identifique os processos críticos para garantir que os principais riscos sejam evitados		I	R	R	R	C	C	R	A
	Avalie o desempenho atual dos processos críticos		I	R	C	R	R	C	C	A
	Crie a equipe do negócio e da TI		I	R	R	C	C	C	C	A
Revise e avalie o caso de negócios	I	A	R	R	C	C	C	C	R	

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

3ª Fase

Nesta fase, o **Objetivo de melhoria é definida, seguida por uma análise mais detalhada**, que alavanca a orientação do COBIT, a fim de identificar falhas e possíveis soluções.

Algumas soluções podem apresentar resultados rápidos enquanto outras poderão exigir atividades mais desafiadoras em um prazo maior.

Prioridade deve ser dada às iniciativas mais fáceis de alcançar e que provavelmente produzirão os melhores benefícios.

- ✓ A pergunta desta fase é **Onde Queremos Chegar?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Definir o Guia de Implementação**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Comunicar o Resultado**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Definir o Objetivo**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 3ª Fase

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 3ª Fase

Atividades

	CEO	Administrador Governança de I&T	CIO	Executivo de Negócios	Gerente de TI	Administrador dos processos de TI	Auditoria de TI	Risco e compliance	Gerente do programa
Concordar com o objetivo de melhoria	I	A	R	C	R	R	C	C	R
Analisar as possibilidades de melhoria		I	R	C	R	R	C	C	A
Identifique possíveis melhorias		I	R	C	R	R	C	C	A
Comunique a mudança		A	R	R	C	I	I	I	R
Defina a direção do programa e prepare um caso de negócios detalhado	I	A	R	C	C	C	I	I	R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

4ª Fase

Inicia pelo **planejamento das soluções** práticas através da definição de projetos apoiados por estudos de casos ou caso de negócio.

Um plano de mudança para a implementação também é desenvolvido.

Um estudo de caso bem desenvolvido ajuda a garantir que os benefícios do projeto sejam identificados e monitorados.

- ✓ A pergunta desta fase é **O que Precisa ser Feito?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Planejar o Programa**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Identificar Papéis das Partes**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Construir Melhorias**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 4ª Fase

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 4ª Fase

Atividades

selecione e priorize as melhorias

Definir e justificar os projetos

Criar planos de mudanças

Identificar mudanças significativas com ganhos rápidos

Desenvolver plano do projeto e alocação dos recursos

CEO

Administrador Governança de I&T

CIO

Executivo de Negócios

Gerente de TI

Administrador dos processos de TI

Auditoria de TI

Risco e compliance

Gerente do programa

A

R

C

C

R

C

C

R

I

R

C

R

R

C

C

A

I

R

R

C

C

C

C

A

I

C

C / I

R

R

C / I

C / I

A

A

C

C

R

C

I

I

R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

5ª Fase

Neste momento **as soluções propostas são implementadas** na forma de práticas diárias.

Medições e monitoramento podem ser definidos e estabelecido com o uso das metas e métricas do COBIT5 para garantir que o alinhamento da organização seja atingido e mantido e o desempenho possa ser medido.

Para obter o sucesso esperado exige demonstração de envolvimento e empenho pela alta administração, bem como a responsabilidade dos envolvidos das áreas de TI e de administração.

- ✓ A pergunta desta fase é **Como Chegaremos lá?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Executar o Plano**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Operar e Usar**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Implementar Melhorias**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 5ª Fase

Atividades	Responsabilidade								
	CEO	Administrador Governança de I&T	CIO	Executivo de Negócios	Gerente de TI	Administrador dos processos de TI	Auditoria de TI	Risco e compliance	Gerente do programa
		A	C	C	R	R	C	C	R
		I	R	C	R	R	C	C	A
		I	R	C	R	R	C	C	A
		I	C	C / I	R	R	C / I	C / I	A
	I	I	R	C	R	R	I	I	A
	I	A	C	C	R	C	I	I	R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

6ª Fase

Concentra-se na **operação sustentável dos facilitadores** novos ou melhorados e no monitoramento do atingimento dos benefícios esperados.

- ✓ A pergunta desta fase é **Já Chegamos lá?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Realizar Benefícios**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Incorporar Novas Abordagens**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Operar e Medir**



Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 6ª Fase

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 6ª Fase

Atividades

Monitore o desempenho em relação às métricas de sucesso

Comunicar resultados positivos e negativos

Monitorar a propriedade de funções e responsabilidades

Monitorar os resultados do programa (objetivos e benefícios)

CEO

Administrador Governança de I&T

CIO

Executivo de Negócios

Gerente de TI

Administrador dos processos de TI

Auditoria de TI

Risco e compliance

Gerente do programa

I

I

A

C

R

R

C

C

I

I

I

A

C

R

C

I

I

A

R

C

C

C

C

C

I

I

A

C

C

C

C

C

C

R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Ciclo de Vida

7ª Fase

Realizar uma **revisão do sucesso da iniciativa** como um todo é analisado.

Novos requisitos para a governança ou gestão de TI são identificados e a necessidade de melhoria contínua é reforçada.

Com o passar do tempo, o ciclo de vida deve ser seguido de forma interativa paralelamente à criação de uma abordagem sustentável para a governança e gestão de TI da organização.

- ✓ A pergunta desta fase é **Como Mantemos essa Dinâmica?**
- ✓ A fase do gerenciamento do programa é **Analisar a Eficácia**
- ✓ A fase capacitação da mudança é **Manter**
- ✓ A fase do ciclo de vida de melhoria continua é **Monitorar e analisar**

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Tabela RACI - 7ª Fase

Atividades	Responsabilidade								
	CEO	Administrador Governança de I&T	CIO	Executivo de Negócios	Gerente de TI	Administrador dos processos de TI	Auditoria de TI	Risco e compliance	Gerente do programa
	Identificar novos objetivos de governança	C	A	R	R	C	C	C	I
	Identifique as lições aprendidas		I	A	C	R	R	C	I
	Manter e reforçar as mudanças		A	R	R	R	R	C	I
	Confirmar a conformidade com os objetivos e requisitos	I	A	R	C	R	R	R	I
	Fechar programa com revisão formal da eficácia	I	A	C	C	C	C	C	R

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado I - Informado



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI

Implementação COBIT 2019

Relacionamento entre os componentes

Fases do Processo de Mudança	Facilitadores da Mudança	Ciclo de Vida
1. Iniciar o Programa	1. Estabelecer o desejo de mudar	Reconhecer a necessidade de Agir
2. Definir Problemas e Oportunidades	2. Formar a equipe de implementação	Avaliar o estado atual
3. Definir detalhadamente os objetivos	3. Comunicar o resultado	Definir estado de destino
4. Planejar o programa	4. identificar atores	Construir melhorias
5. Executar o plano	5. Operar e usar	Implementar melhorias
6. Operar os facilitadores	6. Incorporar novas abordagens	Operar e medir
7. Revisar o Sucesso	7. Sustentar	Monitorar e avaliar



Governança de TI



Akabane, Getulio K.; Gestão estratégica da tecnologia da informação : conceitos, metodologias, planejamento e avaliações / Getulio K. Akabane. - - São Paulo : Atlas, 2012

Canatta, André; Zanetti, Bruno; Gobira, Diogo; Thomaz, Felipe; Vargas, Ricardo, Governança de TI para concursos, Série Volumes Teóricos, disponível em <www.handbookdeti.com.br>, acessado em 04/01/16.

DOURADO, Luiza, Apostila COBIT 5, Framework de Governança e Gestão Corporativa de TI, disponível de <<http://lmdourado.wordpress.com/2013/10/22/apostila-cobit-5-portugues-download/>>, acessado em 04/01/15.

Eaux Consulting, Governança de TI – e-book, acessado de <<https://www.euax.com.br/conteudo/e-book-governanca-de-ti-descubra-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-governanca-de-ti/>>, em 15/01/2020

Fernandes, Aguinaldo Aragon, Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços / Aguinaldo Aragon Fernandes, Vladimir Ferraz de Abreu – 4.ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2014



EDUCAÇÃO
METODISTA

Governança de TI



ISACA, COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI. Estados Unidos, 2012

ISACA, COBIT 5: Self-assessment Guide: Using COBIT 5. Estados Unidos, 2012

ISACA, COBIT 5: Enabling Processes. Estados Unidos, 2012

ISACA, COBIT 5: Enabling Information . Estados Unidos, 2012

ISACA, COBIT 5: Implementation. Estados Unidos, 2012

ISACA, COBIT 2019 : Introduction and Methodology. Estados Unidos, 2019

Mansur, Ricardo , Governança da nova TI: A Revolução. – Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda , 2013

PMG Academy, COBIT 5 Foundation, disponível em <www.pmgacademy.com.br>, acessado em 01/2015

TI Exames, COBIT Fundamentos em Governança de TI, disponível em <minhateca.com.br>, acessado em 02/2015

Weill, Peter e Ross, Jeanne W; Governança de TI, Tecnologia da Informação / Peter Weill e Jeanne W. Ross / Revisão Técnica: Tereza Cristina M. B. Carvalho; 2006 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

