



# BUSINESS MANAGEMENT & IT SERVICES

COBIT: PRINCÍPIOS  
E MODELO CAPACIDADE

---

Neste capítulo vamos conhecer os processos do COBIT 5 e como eles se relacionam com os objetivos corporativos e de TI, o modelo de maturidade e todas as etapas para a implementação deste modelo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cascata de Objetivos do Cobit 5. ....	6
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). ....	7
Figura 3 - Necessidades das partes interessadas. ....	7
Figura 4 - Níveis de maturidade COBIT 5. ....	15
Figura 5 - Fases de implementação COBIT 5. ....	17
Figura 6 - Fases de implementação COBIT 5. ....	18
Figura 7 - Fases de implementação COBIT 5. ....	19
Figura 8 - Fases de implementação COBIT 5. ....	21
Figura 9 - Fases de implementação COBIT 5. ....	22
Figura 10 - Fases de implementação COBIT 5. ....	23
Figura 11 - Fases de implementação COBIT 5. ....	24
Figura 12 - Fases de implementação COBIT 5. ....	25

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos Corporativos baseados no BSC do Cobit 5. ....	9
Quadro 2 – Objetivos de TI do Cobit 5. ....	10
Quadro 3 – Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Objetivos de TI ..	11
Quadro 4 – Modelo de referência de processos COBIT 5. ....	14
Quadro 5 – Comparação COBIT 4.1 e 5. ....	26

## SUMÁRIO

<b>1 FUNDAMENTOS DO COBIT 5 .....</b>	<b>4</b>
<b>2 PROCESSOS COBIT 5.....</b>	<b>11</b>
<b>3 MODELOS DE MATURIDADE .....</b>	<b>14</b>
<b>4 IMPLEMENTANDO O COBIT 5 .....</b>	<b>15</b>
<b>5 PRINCIPAIS MUDANÇAS DO COBIT 5 COM RELAÇÃO AO COBIT 4.1 .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>

## 1 FUNDAMENTOS DO COBIT 5

Retomando a cascata de objetivos que vimos no capítulo anterior...

Como já vimos, a cascata de objetivos é referenciada pelo primeiro princípio do COBIT 5 (atender às necessidades das partes interessadas) e tem um importante papel na definição das prioridades de implementação, melhoria e garantia da governança corporativa de TI, com base nos objetivos (estratégicos) da organização.

Na prática, a cascata de objetivos:

- Define as metas e objetivos em vários níveis de responsabilidade;
- Ajuda a identificar dentro do COBIT, com base nos objetivos corporativos definidos, quais processo devem ser implementados;
- Identifica e comunica claramente como os habilitadores são importantes para que os objetivos corporativos sejam atingidos.



Figura 1 - Cascata de Objetivos do Cobit 5.  
Fonte: adaptado de ISACA (2012).

Para entendermos melhor de que modo o COBIT define objetivos corporativos e de TI por meio da cascata, precisamos resgatar o conceito de *Balanced Scorecard* das aulas de estratégia.

O surgimento do *Balanced Scorecard* (BSC) está relacionado à constatação de que os indicadores estratégicos não se resumem aos indicadores financeiros, e que para medir o quanto a empresa está caminhando no sentido de realizar sua estratégia, deveria também medir seus avanços em áreas como o relacionamento com o cliente, o aumento conhecimento na organização por meio do aprendizado, além de indicadores referentes à qualidade de seus processos.

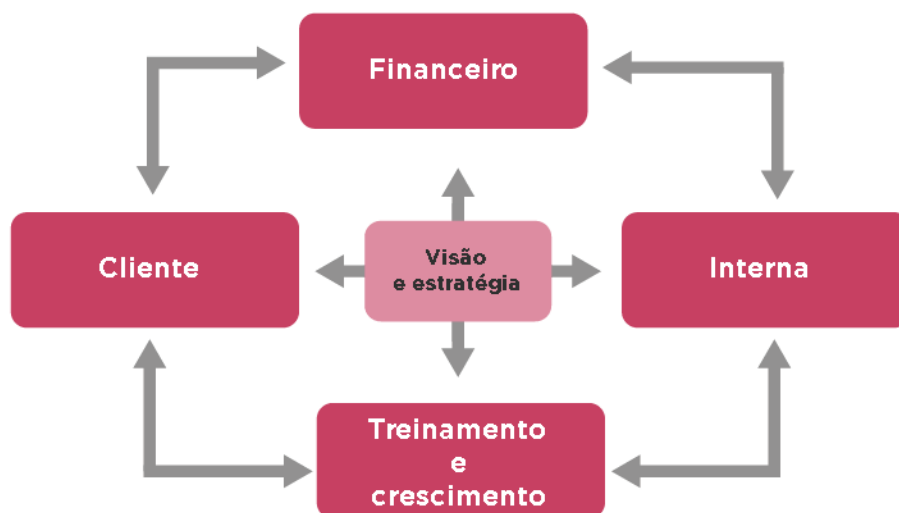


Figura 2 - *Balanced Scorecard* (BSC).  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

A partir das 4 dimensões do *Balanced Scorecard*, o COBIT 5 define 17 objetivos corporativos genéricos. Os objetivos corporativos genéricos são então relacionados aos três objetivos principais da governança:

- Realização dos benefícios
- Otimização dos riscos
- Otimização dos recursos

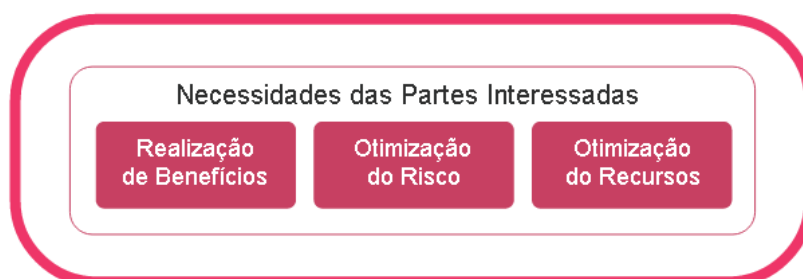


Figura 3 - Necessidades das partes interessadas.  
Fonte: adaptado de ISACA (2012).

O produto desta cascata são as tabelas com os objetivos corporativos separados por área do BSC e relacionados com os objetivos de governança. Além disso, para cada relação, o COBIT define a intensidade:

“P” significa um relacionamento primário e “S” significa um relacionamento secundário (menos forte).



Dimensão BSC	Objetivo corporativo	Relação com objetivos de governança		
		Realização de Benefícios	Otimização de riscos	Otimização de recursos
Financeira	1. Valor dos investimentos da organização percebidos pelas partes interessadas.	P	***	S
	2. Portfólio de produtos e serviços competitivos.	P	P	S
	3. Gestão do risco do negócio (salvaguarda de ativos).	***	P	S
	4. Conformidade com as leis e regulamentos externos.	***	P	***
	5. Transparência financeira.	P	S	S
Cliente	6. Cultura de serviço orientada ao cliente.	P	***	S
	7. Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio.	***	P	***
	8. Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança.	P	***	S
	9. Tomada de decisão estratégica com base na informação.	P	P	P
	10. Otimização dos custos de prestação de serviços.	P	***	P
Interna	11. Otimização da funcionalidade do processo de negócio.	P	***	P
	12. Otimização dos custos do processo de negócio.	P	***	P
	13. Gestão de programas de mudanças de negócios.	P	P	S
	14. Produtividade operacional e da equipe.	P	***	P
	15. Conformidade com as políticas internas.	***	P	***
Treinamento e Crescimento	16. Pessoas qualificadas e motivadas.	S	P	P
	17. Cultura de inovação de produtos e negócios.	P	***	***

Quadro 1 – Objetivos Corporativos baseados no BSC do Cobit 5.

Fonte: adaptado de ISACA (2012).

Dimensão BSC de TI	Objetivo da Informação e Tecnologia Relacionada
<b>Financeira</b>	01. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.
	02. Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos.
	03. Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI.
	04. Gestão de risco organizacional de TI.
	05. Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços.
	06. Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI.
<b>Cliente</b>	07. Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio.
	08. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.
<b>Interna</b>	09. Agilidade de TI.
	10. Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos.
	11. Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI.
	12. Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia.
	13. Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos.
	14. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.
	15. Conformidade de TI com as políticas internas.
<b>Treinamento e Crescimento</b>	16. Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas.
	17. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.

Quadro 2 – Objetivos de TI do Cobit 5.

Fonte: adaptado de ISACA (2012).

A relação entre todos os objetivos corporativos e os objetivos de TI está representada no quadro a seguir:

		Objetivo corporativo																
		Valor dos investimentos da organização percebidos pelas partes interessadas.																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Objetivo de TI		Financeira					Cliente				Interna					A&C		
Financeira	01. Alinhamento da estratégia de negócios e de TI.	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S
	02. Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos.			S	P											P		
	03. Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI.	P	S	S					S	S		S		P			S	S
	04. Gestão de risco organizacional de TI.			P	S			P	S		P			S		S	S	
	05. Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços.	P	P				S		S		S	S	P		S			S
	06. Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI.	S		S		P				S	P		P					
Cliente	07. Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio.	P	P	S	S		P	S	P	S		P	S	S			S	S
	08. Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas.	S	S	S			S	S		S	S	P	S		P		S	S
Interna	09. Agilidade de TI.	S	P	S			S		P			P		S	S		S	P
	10. Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos.			P	P			P								P		
	11. Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI.	P	S						S		P	S	P	S	S			S
	12. Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia.	S	P	S			S		S		S	P	S	S	S			S
	13. Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos.	P	S	S			S				S		S	P				
	14. Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão.	S	S	S	S			P		P		S						
	15. Conformidade de TI com as políticas internas.			S	S												P	
A&C	16. Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas.	S	S	P			S		S						P		P	S
	17. Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.	S	P				S		P	S		S		S			S	P

Quadro 3 – Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Objetivos de TI .

Fonte: ISACA (2012).

## 2 PROCESSOS COBIT 5

O COBIT 5 não se define como um modelo prescritivo, mas defende que as organizações implementem os processos de governança e gestão de tal forma que as principais áreas da organização sejam cobertas.

A escolha dos processos e quantidade adotados deve variar de acordo com o porte da organização e da complexidade da sua estrutura e do modelo de negócio.

Para facilitar esta escolha, o COBIT 5 nos apresenta um modelo de referência de processo, que define e descreve em detalhes uma série de processos de governança e gestão. Ele representa todos os processos normalmente encontrados em uma organização relacionados às atividades de TI, fornecendo um modelo de referência compreensível para os gerentes operacionais de TI e de negócios.

O COBIT 5 não se define como um modelo prescritivo, mas defende que as organizações implementem os processos de governança e gestão de tal forma que as principais áreas da organização sejam cobertas.

A escolha dos processos e da quantidade adotados deve variar de acordo com o porte da organização e da complexidade da sua estrutura e do modelo de negócio.

Para facilitar esta escolha, o COBIT 5 nos apresenta um modelo de referência de processo, que define e descreve em detalhes uma série de processos de governança e gestão. Ele representa todos os processos normalmente encontrados em uma organização relacionados às atividades de TI, fornecendo um modelo de referência compreensível para os gerentes operacionais de TI e de negócios.

O modelo de referência de processo do COBIT 5 divide os processos de governança e gestão de TI da organização em dois domínios de processo principais:

- Governança: contém cinco processos de governança e dentro de cada processo são definidas práticas para avaliar, dirigir e monitorar (*Evaluate, Direct and Monitor - EDM*).
- Gestão: contém quatro grupos de processos em consonância com as áreas responsáveis por planejar, construir, executar e monitorar (*Plan, Build, Run and Monitor - PBRM*) e oferecer cobertura de TI de ponta a ponta.

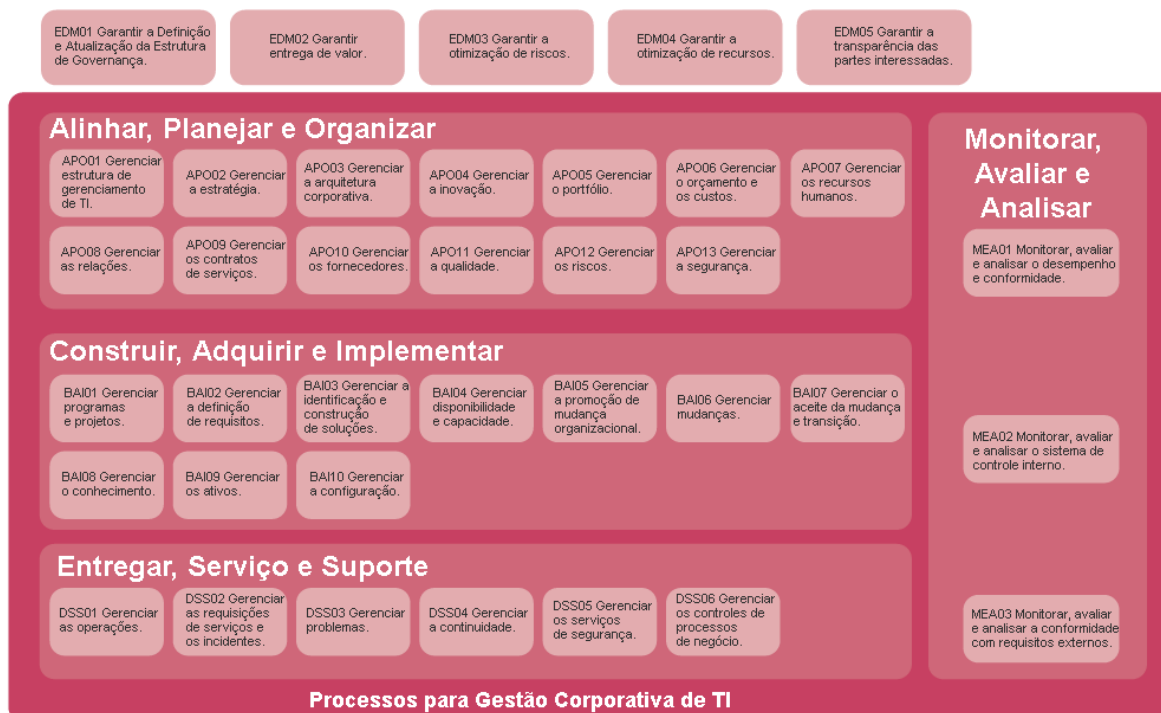
Os nomes dos domínios foram escolhidos em consonância com as designações dessas áreas principais, e usam mais verbos para descrevê-las:

- Alinhar, Planejar e Organizar (*Align, Plan and Organise – (APO)*).
- Construir, Adquirir e Implementar (*Build, Acquire and Implement – (BAI)*).
- Entregar, Serviços e Suporte (*Deliver, Service and Support - (DSS)*).
- Monitorar, Avaliar e Analisar (*Monitor, Evaluate and Assess – (MEA)*).

Para o COBIT, a palavra domínio representa um grupo de processos como demonstrado no quadro abaixo:

## Processos de Governança Corporativa de TI

### Alinhar, Planejar e Organizar



Quadro 4 – Modelo de referência de processos COBIT 5.

Fonte: ISACA (2012).

O ITGI encomendou uma pesquisa de mercado sobre os benefícios percebidos com a adoção de mecanismos de governança de TI à PwC, com mais de 800 profissionais de TI e de negócios entrevistados em 21 países:

- 38% dos entrevistados citaram a redução dos custos de TI.
- 28,1% citaram a melhoria da competitividade da organização.
- 27,1% indicaram melhor retorno dos investimentos em TI.

Além disso, diversos benefícios menos tangíveis foram relatados, tais como:

- Melhoria da gestão do risco de TI - 42,2% dos entrevistados.
- Melhor comunicação e relacionamentos entre as áreas administrativas e de TI - 39,6% dos entrevistados.
- Melhoria na execução de TI para atingimento dos objetivos corporativos - 37,3% dos entrevistados.

### 3 MODELOS DE MATURIDADE

Modelos de maturidade não são uma novidade desta versão do COBIT e são usados para medir a maturidade atual ou o “estado em que o processo se encontra”.

O objetivo de determinar a maturidade dos processos é saber a(s) situação(ões) atual(is) e determinar de forma estruturada aonde se quer chegar (*to be*), como vimos no ciclo de governança de TI no capítulo anterior.

O conjunto de produtos COBIT 5 inclui um modelo de capacidade de processo, com base no padrão de Avaliação de Processo – Engenharia de Software ISO/IEC 15504, reconhecido internacionalmente, que proporcionará meios para medir o desempenho de qualquer um dos processos de governança (baseados em EDM) ou processos de gestão (baseados em PBRM) e permitirá a identificação das áreas que precisam ser melhoradas.

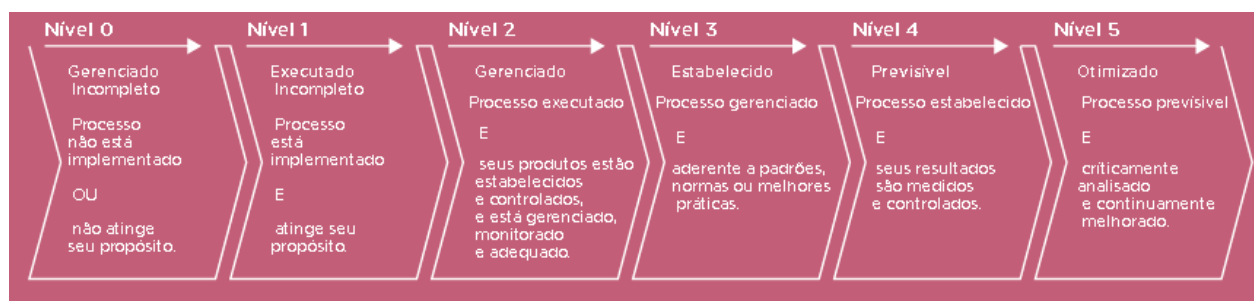


Figura 4 - Níveis de maturidade COBIT 5.

Fonte: Adaptado de ISACA (2012).

Como regra geral, cada nível de capacidade só pode ser atingido quando o nível anterior tiver sido plenamente alcançado.

Cada organização deve definir com base em seus objetivos de negócio e de TI quais processos serão implementados e os níveis de maturidade de cada um deles.

## 4 IMPLEMENTANDO O COBIT 5

A organização perceberá valor na aplicação do COBIT somente se ele tiver sido efetivamente adotado e adaptado para atender ao ambiente único de cada organização, respeitando o alinhamento entre estratégias de negócio e de TI.

A abordagem ideal à governança e gestão corporativa de TI será diferente em cada organização, e o contexto deve ser entendido e considerado a fim de adotar e adaptar o COBIT com eficiência na implementação dos habilitadores de governança e gestão de TI da organização.

O COBIT é muitas vezes sustentado por outros modelos, boas práticas e padrões, e estes, por sua vez, também devem ser adaptados de modo a atender requisitos específicos.

A ISACA oferece orientação prática à implementação do COBIT 5, que se baseia em um ciclo de vida de melhoria contínua.



## FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO CICLO DE VIDA

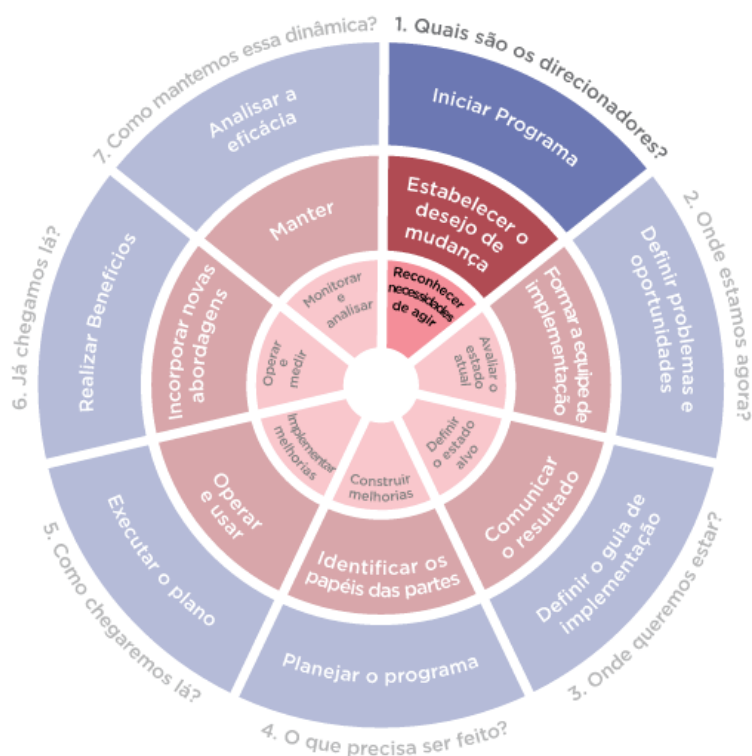
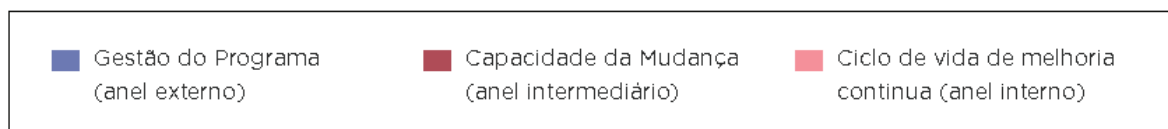


Figura 5 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

**Vamos entender cada uma das fases de implementação, a seguir.**

### 1ª Fase - Quais são os direcionadores?

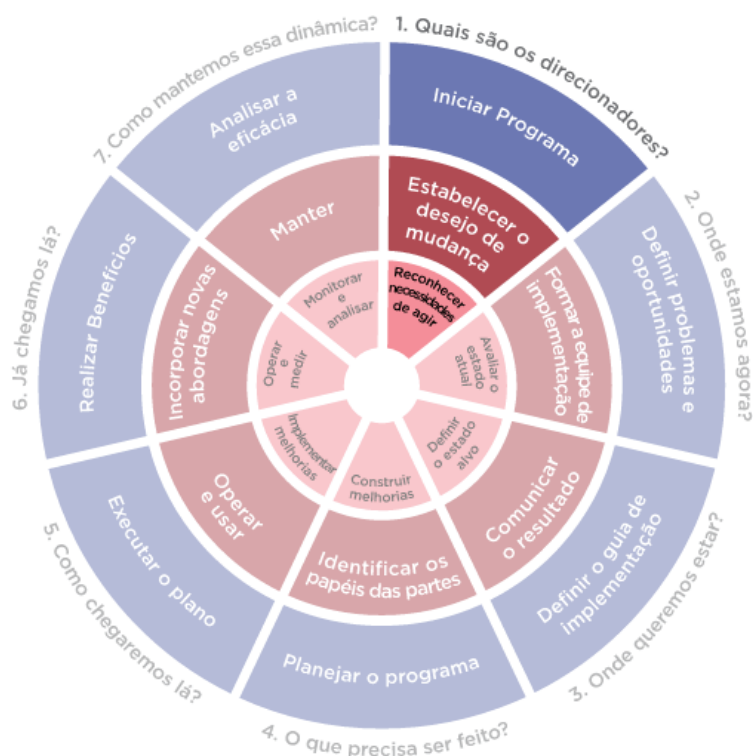


Figura 6 - Fases de implementação COBIT 5.

Fonte: ISACA (2012).

A 1ª Fase identifica os atuais indicadores da mudança e cria nos níveis de gerência executiva um desejo de mudança, que é expresso em um esboço de caso de negócio (*business case*).

Um indicador de mudança pode ser um evento interno ou externo, condição ou questão importante que serve como um estímulo à mudança.

Eventos, tendências (indústria, mercado ou técnica), deficiências no desempenho, implementações de software e até mesmo os objetivos corporativos podem agir como indicadores da mudança, por exemplo: uma nova lei, a aquisição de uma empresa, o lançamento de um novo produto etc.

O risco associado à implementação do programa deve ser descrito no caso de negócio e controlado durante todo o ciclo de vida.

A preparação, manutenção e monitoramento do caso de negócio são disciplinas fundamentais e importantes para justificar, apoiar e garantir os resultados de sucesso de qualquer iniciativa, além disso, garantem o foco contínuo nos benefícios do programa e na sua realização.

## 2ª Fase - Onde estamos agora?

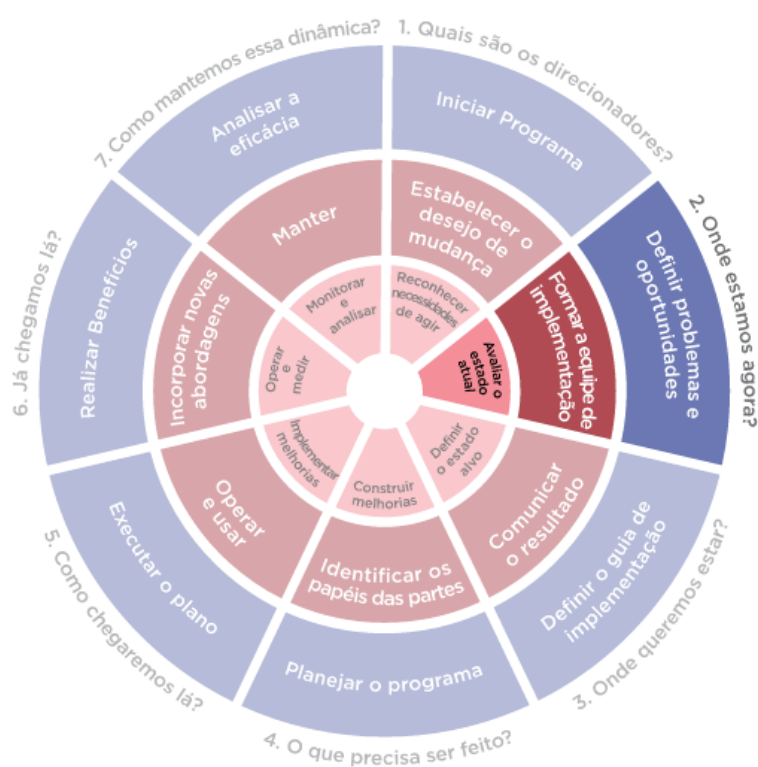


Figura 7 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

A 2ª Fase alinha os objetivos de TI às estratégias e aos riscos da organização e prioriza os objetivos corporativos, os objetivos de TI e os processos mais importantes.

Nesta fase, define-se a cascata de objetivos para a organização, e de acordo com os objetivos corporativos e os objetivos de TI selecionados, serão

identificados processos críticos que devem ter capacidade suficiente para garantir resultados positivos.

Isto é alcançado através da avaliação do status atual da capacidade dos processos selecionados, ou seja, o(s) nível(is) de maturidade atual(is) dos processos escolhidos pela organização para serem implementados.

### 3ª Fase - Aonde queremos chegar?

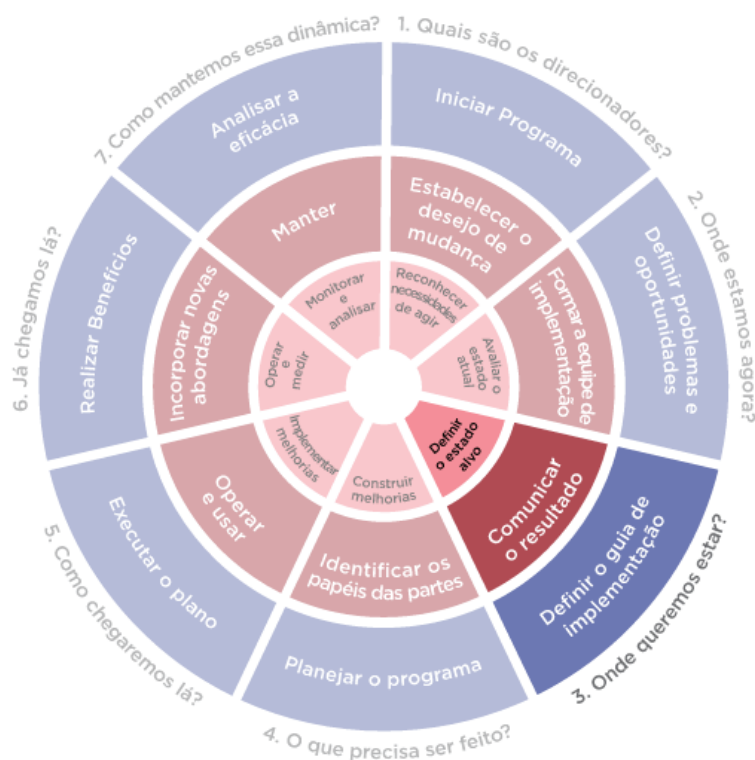


Figura 8 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

A 3ª Fase define uma meta de melhoria (aonde se quer chegar – *to be*) usando o modelo de maturidade e em seguida deve ser realizada uma análise das deficiências da organização para identificação de possíveis soluções.

Algumas soluções trarão resultados rápidos, enquanto outras, mais desafiadoras, constituem tarefas de longo prazo, portanto, prioridade deve ser dada aos projetos mais fáceis de realizar, e que provavelmente trarão rápidos benefícios, as tarefas em longo prazo devem ser divididas em partes gerenciáveis.

#### 4ª Fase - O que precisa ser feito?

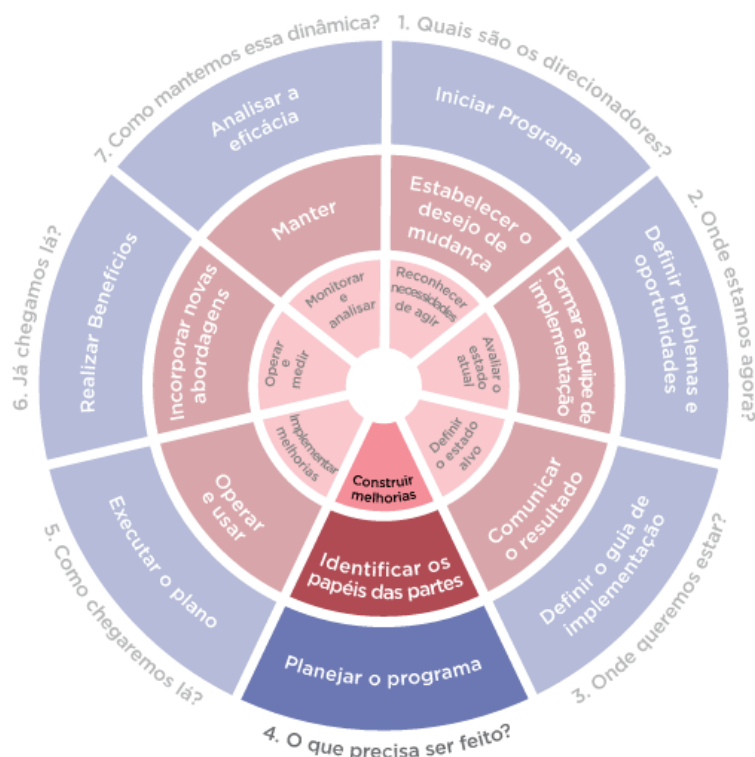


Figura 9 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

A 4ª Fase planeja soluções práticas e viáveis definindo projetos apoiados por estudos justificáveis e desenvolvendo um plano de implementação para a mudança.

Um *business case* bem desenvolvido ajudará a garantir que os benefícios do projeto sejam identificados e continuamente monitorados.

### 5ª Fase - Como chegamos lá?

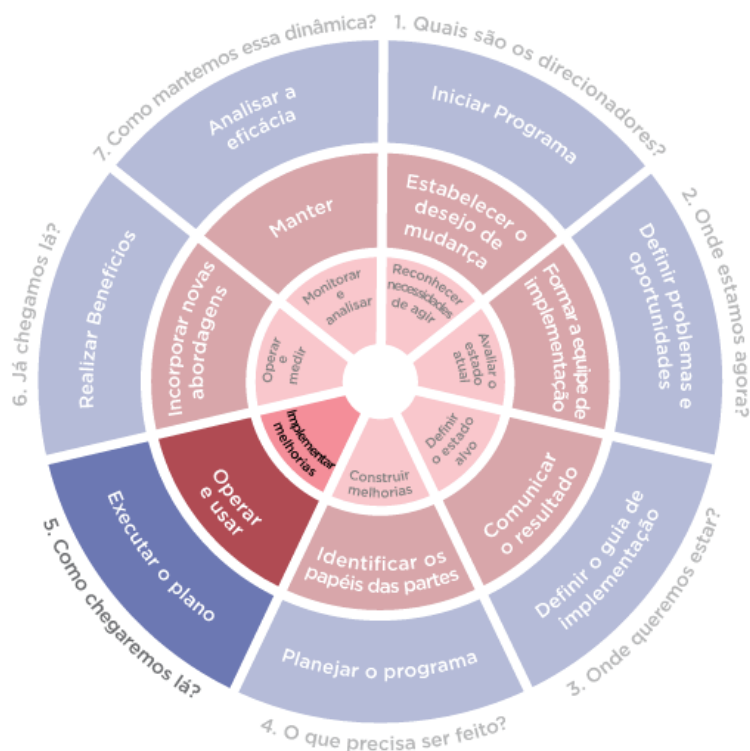


Figura 10 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

A 5ª Fase prevê a implementação das soluções propostas em práticas diárias, bem como a criação de medidas e sistemas de monitoramento para garantir que o alinhamento com o negócio seja alcançado e o desempenho possa ser medido.

O sucesso exige envolvimento, conscientização e comunicação, entendimento e compromisso da alta administração, bem como o empenho dos donos dos processos de TI e de negócios.

### 6ª Fase - Já chegamos lá?

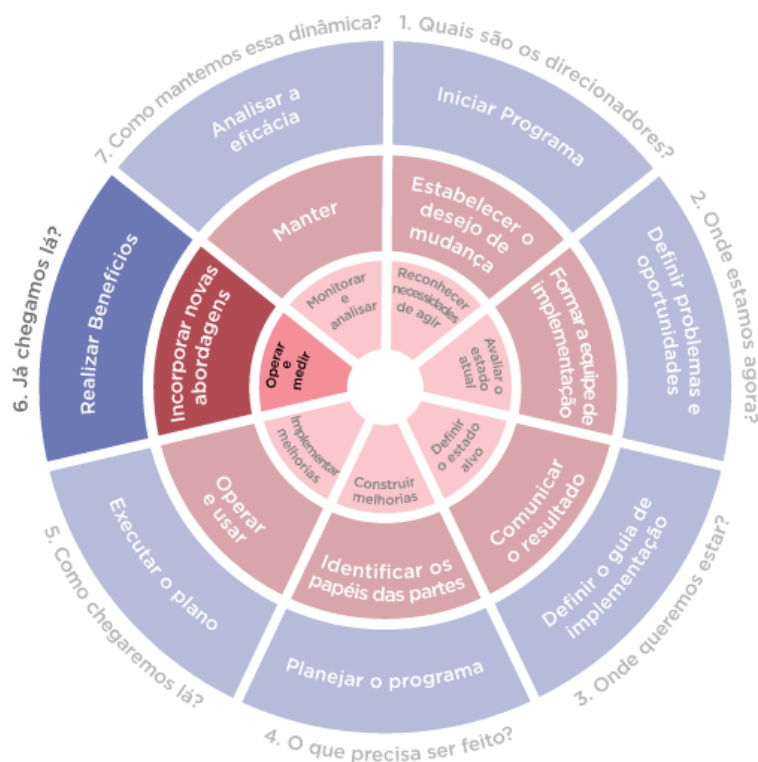


Figura 11 - Fases de implementação COBIT 5.  
Fonte: ISACA (2012).

A 6ª Fase se concentra na transição sustentável das práticas melhoradas de governança e gestão em operações rotineiras do negócio e no monitoramento da consecução das melhorias com o uso das métricas de desempenho e benefícios esperados.



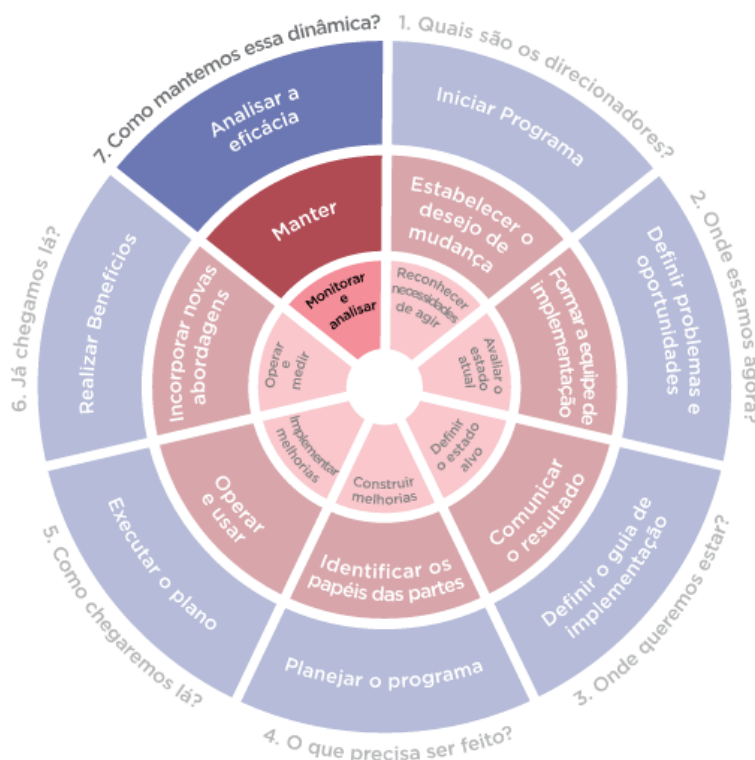
**7ª Fase - Como mantemos essa dinâmica?**

Figura 12 - Fases de implementação COBIT 5.

Fonte: ISACA (2012).

A 7ª Fase analisa o sucesso global da iniciativa, identifica novos requisitos de governança e gestão e reforça a necessidade de melhoria contínua. Também prioriza novas oportunidades de aperfeiçoamento da governança, seguindo o raciocínio da melhoria contínua.

## 5 PRINCIPAIS MUDANÇAS DO COBIT 5 COM RELAÇÃO AO COBIT

### 4.1

A primeira mudança visível do COBIT 5 ocorre nos domínios e processos. Na versão 4.1, nós possuíamos 4 domínios e 34 processos. Na versão 5, vamos ter 5 domínios e 37 processos.

Agora temos os processos de Governança, no qual temos um domínio *Evaluate, Direct and Monitor* – EDM (avaliar, dirigir e acompanhar) que possui 5 processos.

Os outros 4 domínios sofreram algumas mudanças com relação à versão anterior, e estão definidos como processos de Gestão.

COBIT 4.1	COBIT 5
Plan And Organize (Planejar e Organizar) 10 processos	Align, Plan and organize (Alinhar, Planejar e organizar) 13 processos
Acquire and Implement (Adquirir e Implementar) 7 processos	Build, Acquire and Implement (Construir, Adquirir e Implementar) 10 processos
Deliver and Support (Entregar e Suportar) 13 processos	Deliver, Service and Support (Entregar, Servir e Suportar) 6 processos
Monitor and Evaluate (Monitorar e Avaliar) 4 processos	Monitor, Evaluate and Assess (Monitorar, Avaliar e Analisar) 3 processos

Quadro 5 – Comparação COBIT 4.1 e 5.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## REFERÊNCIAS

ISACA. **COBIT 5:** Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização. Rolling Meadows, IL: 2012 (a).

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Enabling Processes*. Rolling Meadows, IL: 2012 (a).

ITGI. **About IT Governance**. Disponível em:  
<<http://www.isaca.org/itgi/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 29 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **COBIT 4.1**. Framework, Control Objectives, Management Guidelines and Maturity Models. USA: ISACA, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard:** Translating Strategy Into Action. EUA: Harvard University Press, 1996.