



# BUSINESS MANAGEMENT & IT SERVICES

## GOVERNANÇA DE TI: CONCEITOS E INTRODUÇÃO AO COBIT

---

Governança de TI consiste na gestão, estrutura organizacional e processos que certificam que a TI sustenta e proporciona valor às estratégias e objetivos do negócio. Neste capítulo, vamos entender os conceitos relacionados à governança de TI e conhecer um framework (COBIT) que auxilia o processo de definição do modelo de governança e gestão a ser adotado pelas áreas de TI com base na estratégia das organizações que suportam.

## SUMÁRIO

<b>1 GOVERNANÇA DE TI: CONCEITOS E INTRODUÇÃO AO COBIT .....</b>	<b>3</b>
1.1 O papel de TI nas organizações .....	3
1.2 Governança de TI .....	6
1.3 Conhecendo o COBIT - Visão geral .....	15
1.3.1 COBIT 5 – Modelo Corporativo para Governança e Gestão de T4I da Organização .....	18
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Alinhamento entre estratégias de negócio e de TI.....	4
Figura 2 – Exemplo da execução do ciclo da governança de TI.....	7
Figura 4 – Áreas de foco na governança de TI.....	11
Figura 5 – Logo do Isaca.....	15
Figura 6 – Dinâmica do COBIT.....	16
Figura 7 – Evolução do COBIT.....	16
Figura 8 – Modelo do Cobit 5.....	18
Figura 9 – Princípios do Cobit 5.....	19
Figura 10 – Primeiro princípio Cobit 5.....	20
Figura 11 – Cascata de Objetivos do Cobit 5.....	21
Figura 12 – Papéis e responsabilidade no sistema de governança.....	22
Figura 13 – Integração de padrões de mercado.....	23
Figura 14 – Habilitadores.....	24
Figura 15 – Criação de Valor.....	26

# 1 GOVERNANÇA DE TI: CONCEITOS E INTRODUÇÃO AO COBIT

## 1.1 O papel da TI nas organizações

Vivemos em um ambiente de complexidade crescente, onde as organizações fazem uso da tecnologia da informação (TI) para dar suporte e auxiliar no sucesso e no controle de seus negócios. A TI é essencial para administrar transações, informações e o conhecimento necessário para sustentar atividades econômicas nos dias de hoje.

Para muitas organizações, a informação e a tecnologia que as suportam representam o seu ativo mais valioso, mas muitas vezes é o menos compreendido.

Os recursos da TI estão disponíveis para as organizações, mas a complexidade de suas soluções varia com a capacidade de investimento de cada uma delas. Sua aplicação pode trazer ganhos significativos à organização, contudo, a escolha da tecnologia mais adequada depende do nível de entendimento das estratégias adotadas pela empresa e das consequências dessa escolha sobre as variáveis estratégicas.

Organizações bem-sucedidas reconhecem os benefícios da TI e a utiliza de forma a gerar valor ao negócio e aumentar a competitividade e, portanto, seus gestores devem colaborar e trabalhar em conjunto a fim de garantir que a TI seja considerada na abordagem de governança e gestão.

Como consequência, hoje, mais do que nunca, as organizações e seus executivos se esforçam para:

- Manter informações de alta qualidade para apoiar decisões corporativas.
- Agregar valor ao negócio a partir dos investimentos em TI, ou seja, atingir os objetivos estratégicos e obter benefícios para a organização através da utilização eficiente e inovadora de TI.
- Alcançar excelência operacional por meio da aplicação confiável e eficiente da tecnologia.

- Manter o risco das operações de TI em um nível aceitável.
- Otimizar o custo da tecnologia e dos serviços de TI.
- Cumprir as leis, regulamentos, acordos contratuais e políticas pertinentes cada vez mais presentes.

Vemos que é nesse momento que os gestores precisam se preocupar com o alinhamento entre estratégias de negócios e de TI:

Alinhamento é proporcionar harmonia entre as estratégias, de forma que as estratégias de TI sejam derivadas ou parte das estratégias de negócio.

Na imagem a seguir, podemos observar a relação entre os objetivos do negócio e os serviços entregues por TI, passando pela criação e execução da estratégia de TI por meio da gestão de recursos, processos e pessoas de TI.

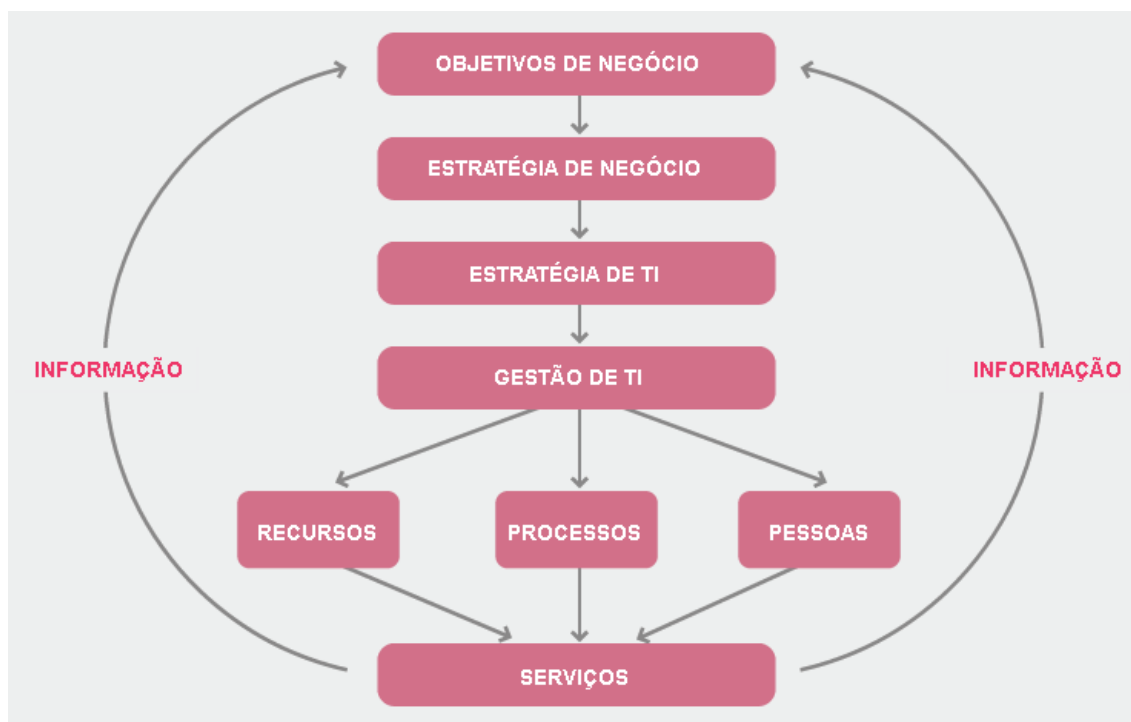


Figura 1 – Alinhamento entre estratégias de negócio e de TI.  
Fonte: Gonçalves (2012).

Explicação da figura “Alinhamento entre estratégias de negócio e de TI”

Etapas do processo de alinhamento:

- A organização como um todo define seus objetivos de negócio.
- Com base nos objetivos definidos pelo negócio será traçado um plano para atingi-los (planejamento estratégico).

Nesse momento, mesmo já havendo um planejamento estratégico, ainda é difícil para a área de TI saber exatamente como ajudar o negócio a atingir seus objetivos, portanto:

- A estratégia de TI é definida com base no planejamento estratégico de negócios e deve refletir como a TI dará suporte às estratégias de negócio.
- Sabendo aonde precisa chegar, o gestor de TI irá organizar os processos de TI, definir e alocar responsabilidades às pessoas da área e administrar os recursos para executar as tarefas (máquinas, softwares, orçamento etc).
- Estas etapas devem terminar na geração de serviços de TI adequados às necessidades do negócio, ou seja, que contribuem com as áreas de negócio para o atingimento dos objetivos.

Estes serviços de TI entregam informações às áreas de negócio que tomarão decisões que, inclusive, podem alterar os objetivos de negócio.

- Enquanto os objetivos do negócio forem se renovando, estas etapas devem ser executadas como em um ciclo.

O alinhamento estratégico se configura como uma premissa para o estabelecimento das práticas de governança, como veremos detalhadamente na próxima seção.

## 1.2 Governança de TI

Quando falamos de governança de TI, não podemos deixar de lado a definição do *IT Governance Institute* (ITGI), órgão criado em 1998 para ajudar nas questões de governança aplicada à TI no mundo todo:

“Governança de TI consiste da liderança, estruturas organizacionais e processos que assegurem que a organização de TI é capaz de sustentar as estratégias e objetivos da organização.”

São objetivos da governança de TI:

- Entender a importância estratégica da TI.
- Garantir que a empresa seja sustentável.
- Implementar estratégias para o futuro.

Sendo assim, a proposta das práticas de governança de TI a serem implementadas, necessariamente, deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, constituindo-se nessa oportunidade em vantagem competitiva para o negócio.

Podemos afirmar, portanto, que a governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios permitindo à organização obter todas as vantagens de sua informação, maximizando os benefícios, capitalizando as oportunidades e ganhando em poder competitivo.

A implementação da governança de TI se dá por meio de diversas ações que se organizam em um ciclo denominado pelo ITGI de ciclo de governança de TI, justamente para ser um fluxo contínuo de atividades. Uma vez implementada, a organização deve trabalhar para sua melhoria contínua.

Vamos ao ciclo:

- O processo de governança de TI começa com a definição de objetivos de TI alinhados aos objetivos de negócio provendo uma direção inicial.
- A partir daí, um ciclo de atividades contínuas é iniciado: o desempenho das atividades é medido e comparado com os objetivos estabelecidos, o que pode resultar em redirecionamento das atividades ou até mudança nos objetivos quando for o caso.

Em resposta à direção estabelecida, a TI precisa estabelecer foco na entrega de valor ao negócio através da automatização dos processos, aumentando a eficiência da organização e reduzindo custos. Para tanto, utiliza-se da gestão de risco considerando segurança da informação, cumprimento de requisitos legais e confiabilidade.

Este ciclo da governança de TI é ilustrado a seguir:

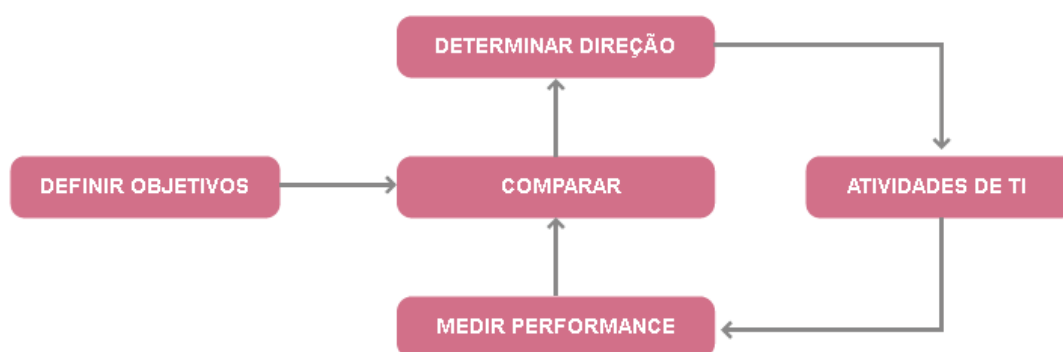


Figura 2 – Exemplo da execução do ciclo da governança de TI  
Fonte: Adaptado de ITGI (2011)

Exemplo do ciclo de governança de TI para animação

**DEFINIR OBJETIVOS:** O **primeiro** passo para iniciar o ciclo de governança de TI é a definição de objetivos para TI. Estes objetivos devem ser definidos com



base na seguinte pergunta: “Como a TI pode ajudar o negócio a atingir seus objetivos?”

Vamos imaginar a seguinte situação: uma empresa definiu como objetivo de negócio aumentar as vendas em 10%. Atualmente, o processo de vendas nesta empresa é bem confuso e praticamente não faz uso de sistemas, o que resulta em um período muito longo entre a solicitação do cliente e a formalização do pedido de venda.

Com base neste objetivo e na dificuldade da área de vendas (negócio) neste processo, foi definido como objetivo para TI “DESENVOLVER UM SISTEMA DE VENDAS”.

**COMPARAR:** O **segundo** passo do ciclo nos orienta a comparar. Temos então que comparar a situação atual (*as is*) e aonde se quer chegar (*to be*):

- Situação atual: Processo de vendas é manual, ou seja, não usa sistemas, por isso, costuma ser lento, não existe nenhum mecanismo de segurança (acesso controlado ou backups) e não é possível gerenciar as vendas adequadamente, pois é muito difícil organizar tantos papéis.
- Aonde se quer chegar: Desenvolver e entregar para a área de vendas um sistema que automatize o processo tornando-o mais ágil, seguro e fácil de ser gerenciado.

Entre a situação atual e aonde se quer chegar, existe um *gap*, ou seja, um caminho a ser percorrido.

**DETERMINAR DIREÇÃO:** Determinar a direção é justamente o (**terceiro**) passo que definirá o caminho a ser seguido.

Para desenvolver um sistema, temos um caminho bem longo a percorrer, por isso, dividimos este caminho em atividades menores que são mais fáceis de serem distribuídas aos profissionais da equipe de TI, ter desempenho monitorado e serem corrigidas, caso seja necessário (será necessário quando a atividade não tiver o desempenho esperado ou necessário para a finalização do sistema, neste caso).

**ATIVIDADES DE TI:** Agora (**quarto** passo) vamos pensar nas atividades necessárias para desenvolver o sistema de vendas. Podemos começar com uma lista simplificada para efeito didático:

- Estruturar o projeto do sistema de vendas.
- Contratar desenvolvedores.
- Desenvolver componentes do sistema de vendas.
- Testar os componentes desenvolvidos.
- Preparar a infraestrutura para implantação do sistema.
- Implantar sistema de vendas.

**MEDIR PERFORMANCE:** Para cada uma das atividades definidas no passo anterior, devem ser definidos indicadores (**quinto** passo) para medir a *performance* (desempenho). Esses indicadores nos proverão informações para a tomada de decisões. As respostas (ações a serem tomadas) aos indicadores podem ser:

- Está no caminho certo. Continue assim! Então continue executando as mesmas atividades da mesma forma.
- A execução desta atividade está lenta. Acelere! Então mantenha as atividades, mas aumente a velocidade de execução, provavelmente aumentando o número de profissionais na equipe ou fazendo horas extra.

- Esta atividade está concluída. Direcione os recursos e profissionais para ajudar em outras atividades! Então acabou! **UFAAA!!!!**
- Esta atividade não faz mais sentido. Substitua por outra! Então elimine esta atividade que provavelmente foi mal planejada por outra que está na fila de prioridades.

Decisões tomadas, o ciclo segue em frente para comparar novamente.

O ciclo de governança de TI será interrompido em duas situações

- Todas as atividades para todos os objetivos definidos foram completadas.
- Os objetivos mudaram. Esta situação ocorrerá quando os objetivos do negócio mudarem.

Para estabelecer a governança de TI, práticas precisam ser institucionalizadas na empresa, ou seja, as práticas de governança de TI visam garantir que as expectativas da organização em relação à TI sejam atendidas, a *performance* de TI seja mensurada, seus recursos sejam gerenciados e os riscos mitigados.

Para definir e executar estas práticas, o ITGI definiu as áreas de foco de governança de TI que nos inspira e direciona na definição dos processos de TI.



Figura 3 – Áreas de foco na governança de TI  
Fonte: ITGI (2007)

A seguir, vamos detalhar cada uma das áreas de foco:

#### a) Alinhamento estratégico:

O alinhamento estratégico foca-se em garantir a ligação entre os planos de negócios e de TI, definindo, mantendo e validando a proposta de valor de TI, buscando o alinhamento entre as operações de TI e as operações da organização.

A inexistência de alinhamento entre estratégia e TI gera impacto negativo à organização, ocasionando desperdício de recursos em todas as áreas que a compõem.

O fator crucial para o alinhamento é estabelecer canais formais de comunicação entre executivos de negócios e TI e a parceria entre estas áreas.

Outro fator bastante relevante é a dependência dos negócios em relação à TI: quanto maior a dependência do negócio em relação à TI maior a percepção dos executivos sobre a necessidade de alinhamento.

Vale ressaltar que o alinhamento estratégico é premissa para uma governança de TI eficaz, pois ela depende da harmonia e relação estabelecida entre os planejamentos de negócio e de TI para ser desenvolvida.

### **b) Entrega de valor:**

É importante para todas as empresas controlar os seus meios de produção, pois eles são a chave para a criação de produtos ou serviços a serem oferecidos aos clientes pelos quais se pode criar valor para a organização. Como todos os demais meios de produção, os da área de TI também devem ser controlados e gerenciados.

A utilização da TI oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso. Ao mesmo tempo, ela também apresenta desafios para a administração de TI da qual as empresas passam a ter grande dependência. Neste cenário, um dos desafios críticos é identificar o nível de contribuição que a TI oferece aos resultados das empresas.

A entrega de valor caracteriza a execução da proposta de valor de TI através do ciclo de entrega de serviços, garantindo que TI entregue os prometidos benefícios previstos na estratégia da organização, concentrando-se em otimizar custos e provendo o valor intrínseco de TI.

Os princípios básicos do valor da TI são a entrega:

- dentro do tempo definido;
- dentro do orçamento previsto;
- contendo os benefícios que foram prometidos durante o planejamento.

Na percepção do negócio isto é frequentemente traduzido em:

- vantagem competitiva;
- tempo decorrido para cumprimento de um pedido ou de um serviço;

- satisfação do cliente;
- tempo de espera do cliente;
- produtividade dos empregados, e;
- lucratividade.

### **c) Gestão de recursos:**

O gerenciamento dos recursos de TI é um importante meio de garantir que os investimentos realizados em tecnologia sejam adequados aos objetivos e necessidades da organização.

Essa atividade é um desafio constante e vem consumindo muito dinheiro das organizações que se preocupam com a questão, já que os recursos investidos em TI nem sempre dão o devido retorno aos seus investidores.

Uma das maneiras de as empresas obterem valor com a TI é compartilhar e reutilizar os recursos de TI, de forma que os objetivos sejam atendidos e os custos otimizados.

### **d) Gestão de riscos:**

A TI aparece hoje como um dos principais agentes de risco nas organizações, principalmente quando tratamos a questão da continuidade dos negócios, e tanto o excesso quanto a falta de investimentos pode comprometer a estrutura e o funcionamento da empresa.

O aumento da dependência da TI por parte das organizações tem feito com que os riscos referentes à tecnologia e a sua utilização se tornem ainda mais visíveis e significantes, podendo causar, em alguns casos, sérias crises nos negócios, incluindo danos de reputação e imagem, perda de negócios e até mesmo danos de responsabilidade legal.

A gestão de risco envolve a implementação de diretrizes de governança, o estabelecimento de controles e a mensuração do risco, e tem como objetivo decidir quais riscos são relevantes para a organização, e então aceitá-los, controlá-los ou mitigá-los, de acordo com a estratégia da organização.

A preocupação com os riscos de falhas associadas à gestão de TI impactarem a saúde das empresas tem aumentado tanto, que algumas destas práticas deixam de ser meras recomendações e passam a ser impostas por contratos e outros dispositivos coercitivos. Esse cenário regulatório requer a utilização de estruturas de gerenciamento cada vez mais complexas.

#### **e) Mensuração de desempenho:**

A mensuração de desempenho acompanha e monitora a implementação da estratégia, término dos projetos, uso dos recursos e entrega dos serviços, usando, por exemplo, painéis de indicadores que traduzam as estratégias em ações para atingir os objetivos.

Um sistema de mensuração de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para usuários de diferentes níveis hierárquicos.

Quando falamos especificamente de indicadores para TI, esta prática abrange coletar dados e criar indicadores de resultados referentes ao processo, produtos e serviços de TI e sua contribuição para os objetivos da empresa.

A necessidade da avaliação do valor de TI, o gerenciamento dos riscos relacionados à TI e as crescentes necessidades de controle sobre as informações são entendidos como elementos-chave da governança corporativa. Além disso, valor, risco e controle constituem a essência da governança de TI.

Conheça mais sobre o ITGI no link abaixo:  
<http://www.isaca.org/itgi/Pages/default.aspx>

### 1.3 Conhecendo o COBIT - Visão geral

A palavra COBIT é uma sigla que significa:

Control Objectives for Information and related Technology - COBIT

O modelo foi desenvolvido na década de 1990 pela *Information System Audit and Control Association* (ISACA) e é um referencial de boas práticas reconhecidas internacionalmente, que permite a avaliação do controle e da efetividade das ações da área de TI, seja por auditores ou por gestores de TI e de negócio.



Figura 4 – Logo do Isaca.

Fonte: Google Images

É baseado na análise e na harmonização dos padrões e práticas de TI existentes, adequando-se aos princípios de governança geralmente aceitos pelo mercado global. Ele está posicionado em um nível estratégico direcionado pelas necessidades do negócio, abrange todas as atividades de TI e concentra-se no **que** deve ser feito para atingir uma efetiva governança de TI e não em **como**.

Sendo assim, ele age como um integrador das práticas de governança de TI e é desenhado para ser complementar e utilizado com outros padrões e boas práticas disponíveis no mercado.

O COBIT parte da premissa que os recursos de TI precisam ser gerenciados por um conjunto de processos agrupados com o objetivo de fornecer informações pertinentes e confiáveis, para que a organização consiga alcançar seus objetivos.



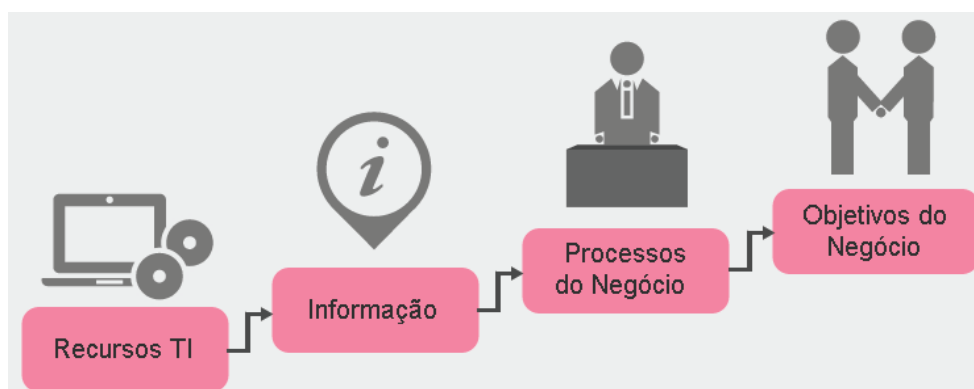


Figura 5 – Dinâmica do COBIT.  
Fonte: Gonçalves (2016).

É continuamente atualizado pelo ISACA, e atualmente encontra-se na versão 5, de 2012. Por ser um conjunto de melhores práticas, a atualização ocorre sempre que são identificadas mudanças significativas na dinâmica da TI nas empresas espalhadas pelo mundo. Podemos afirmar que todos os processos propostos pelo modelo já foram testados por empresas.

Desde sua criação na década de 1990, o COBIT passou por diversas atualizações como mostra a figura a seguir.

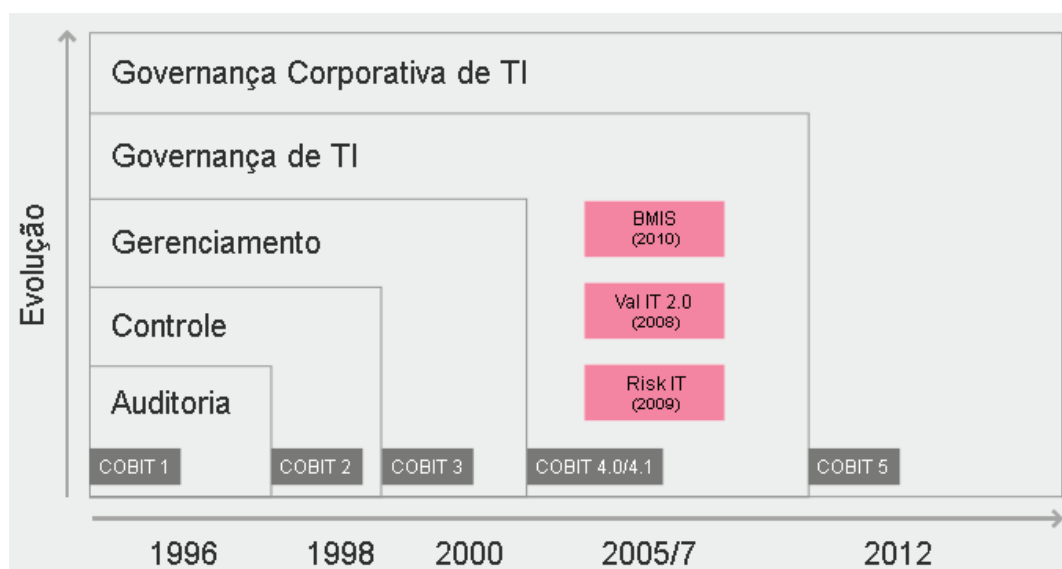


Figura 6 – Evolução do COBIT.  
Fonte: Gonçalves (2016).

Como vimos na seção anterior, à medida que a dependência dos negócios em relação à TI aumenta, novos processos são necessários para alinhá-la cada vez à expectativa do negócio.

Conheça mais sobre o ISACA nos links abaixo:

[www.isaca.org.br](http://www.isaca.org.br)

[www.isaca.org](http://www.isaca.org)

### 1.3.1 COBIT 5 – Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização

Na sua quinta versão, o COBIT fornece um modelo abrangente que auxilia as organizações de todos os portes, sejam comerciais, sem fins lucrativos ou públicas, a atingirem seus objetivos de governança e gestão de TI.

Em termos simples, o modelo auxilia as organizações a criarem valor por meio da TI, mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização dos níveis de risco e de utilização dos recursos.

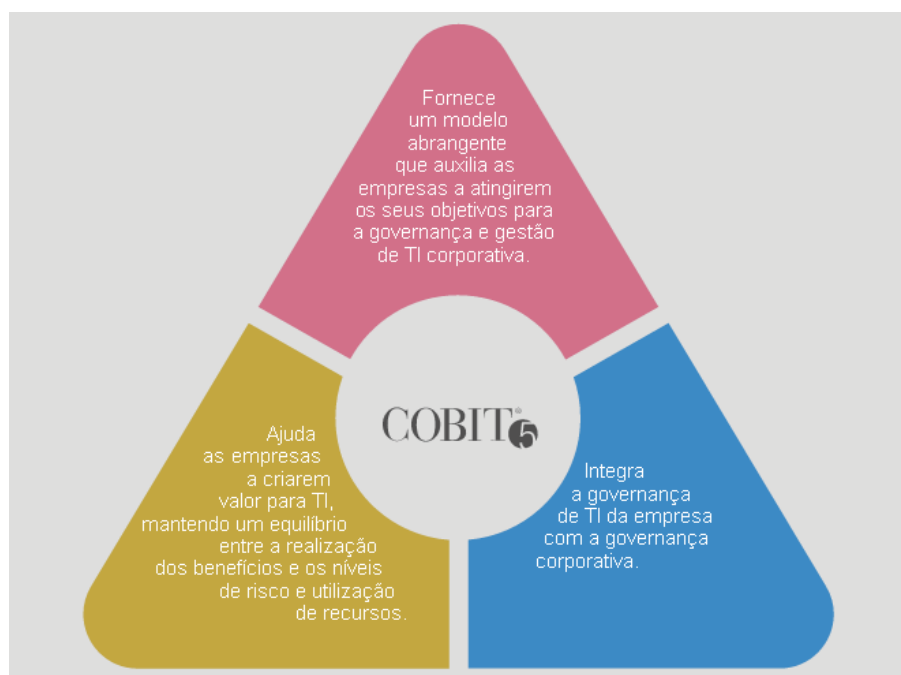


Figura 7 – Modelo do Cobit 5  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

O COBIT 5 baseia-se em cinco princípios básicos para governança e gestão de TI da organização como visto na figura a seguir:

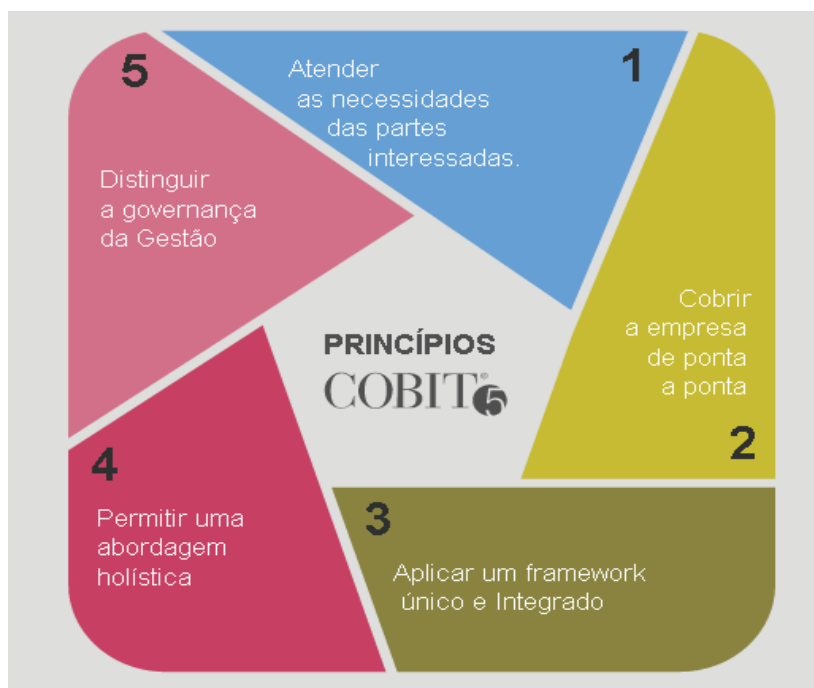


Figura 8 – Princípios do Cobit 5.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

Vamos detalhar adiante cada um dos princípios.

1º Princípio: Atender às necessidades das partes interessadas:

Organizações existem para criar valor para seus *stakeholders*, mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos. O COBIT fornece os processos necessários para apoiar a criação de valor para a organização com o uso de TI.

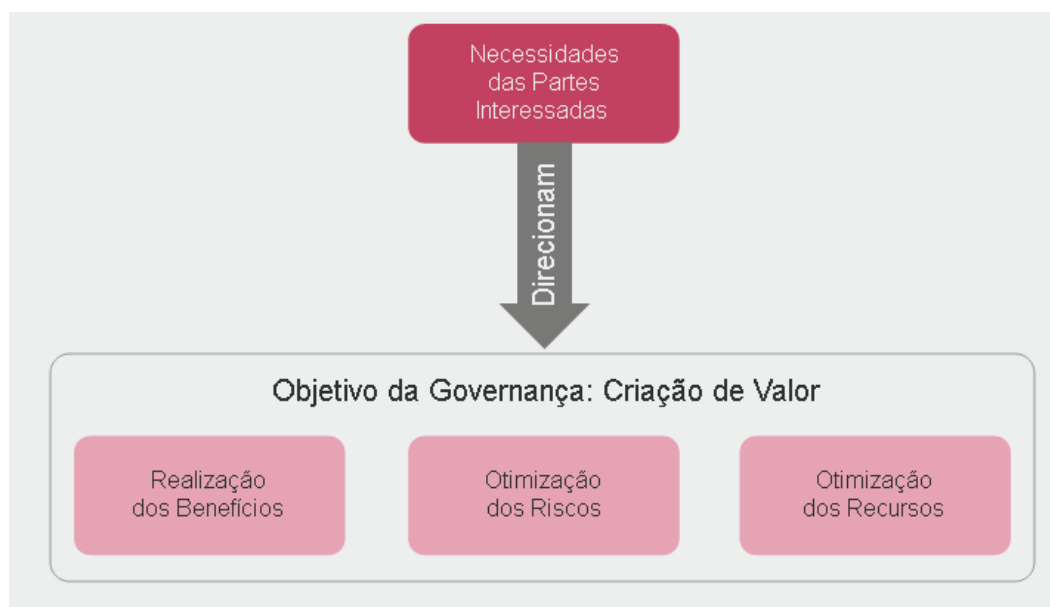
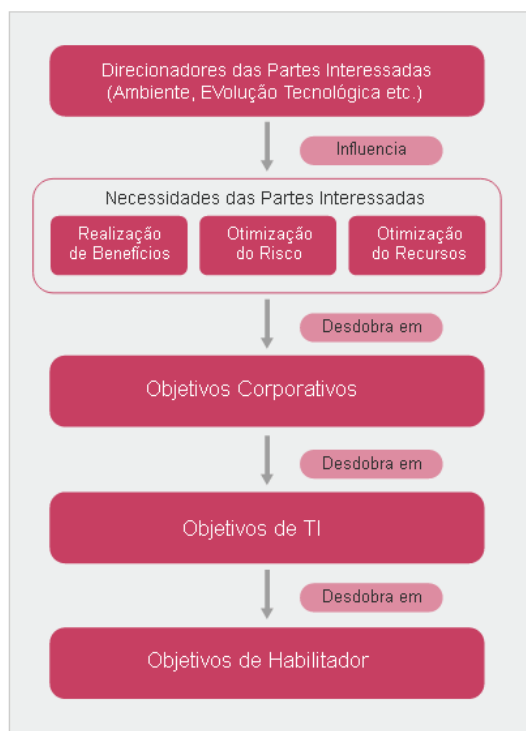


Figura 9 – Primeiro princípio Cobit 5.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

Considerando que as organizações têm objetivos diferentes, o modelo pode ser personalizado de forma a adequá-lo ao contexto de cada organização por meio de uma cascata de objetivos, ou seja, traduzindo os objetivos corporativos de alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis, mapeando-os em práticas e processos específicos, como representada na figura 11.

As necessidades das partes interessadas devem ser transformadas em uma estratégia exequível pela organização: a cascata de objetivos da organização.



- A cascata de objetivos do COBIT 5 é o mecanismo de tradução das necessidades das partes interessadas em objetivos corporativos específicos, personalizados, exequíveis, objetivos de TI e metas de habilitador.
- Esta tradução permite a configuração de objetivos específicos em cada nível e em cada área da organização em apoio aos objetivos gerais e às exigências das partes interessadas e, portanto, apoia efetivamente o alinhamento entre as necessidades corporativas e os serviços e soluções de TI.

Figura 10 – Cascata de Objetivos do Cobit 5.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

#### Exemplificando:

Após a conclusão da análise das necessidades das partes interessadas, a organização X decide que a sustentabilidade é uma prioridade estratégica. Para ela, a sustentabilidade inclui não só os aspectos ambientais, mas todas as coisas que contribuem para o sucesso da organização no longo prazo.

Com base nos resultados da análise das necessidades das partes interessadas, a organização X decide concentrar-se nos cinco objetivos abaixo:

- Valor dos investimentos da organização percebidos pelos stakeholders, especialmente pela sociedade.
- Conformidade com as leis e regulamentos externos, com foco nas leis ambientais e leis trabalhistas que tratam dos contratos de terceirização.
- Resposta rápida para um ambiente de negócios em mudança.
- Pessoas qualificadas e motivadas, que reconhecem que o sucesso da organização depende de seus colaboradores.
- Cultura de inovação de produtos e negócios, com foco em inovações no longo prazo.

Com base nessas prioridades, a cascata de objetivos pode ser aplicada sendo o próximo passo a definição de objetivos para TI que suportem estes cinco objetivos corporativos e novamente desdobrando os objetivos de TI em habilitadores (serão tratados no 4º Princípio).

**2º Princípio: Cobrir a organização de ponta a ponta:**

O COBIT 5 aborda a governança e a gestão da informação e da tecnologia correlata a partir da perspectiva de toda a organização, de ponta a ponta.

Isso significa que o COBIT 5:

- Integra a governança corporativa de TI à governança corporativa da organização, ou seja, o sistema de governança corporativa de TI integra-se perfeitamente em qualquer sistema de governança.
- Cobre todas as funções e processos necessários para regular e controlar as informações da organização e tecnologias correlatas onde quer que essas informações possam ser processadas. Considerando um amplo escopo organizacional, o modelo trata de todos os serviços de TI internos e externos pertinentes, bem como dos processos de negócios internos e externos (*outsourcing* e parcerias).

Um último elemento refere-se aos papéis, atividades e relacionamentos de governança. Ele define quem está envolvido na governança, como estão envolvidos, o que fazem e como interagem dentro do escopo do sistema de governança. A estrutura de responsabilidades está representada na figura abaixo.

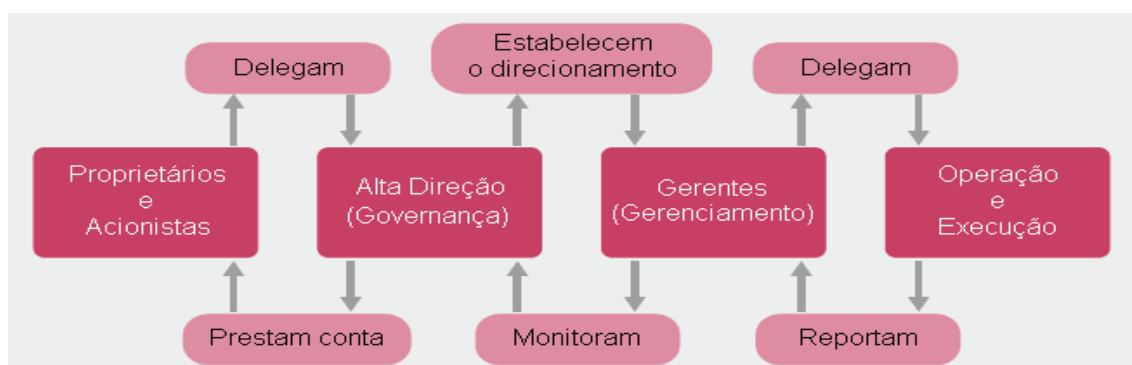


Figura 11 – Papéis e responsabilidade no sistema de governança.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

**3º Princípio: Aplicar um modelo único integrado:**

Há muitas normas e boas práticas relacionadas à TI, cada qual provê orientações para um conjunto específico de atividades de TI. O COBIT 5 se alinha a outros padrões e modelos importantes em um alto nível e, portanto, pode ser o responsável por criar um modelo unificado para a governança e gestão de TI da organização, aproveitando as melhores práticas disponíveis no mercado como ITIL, TOGAF, ISO, PMBOK, Prince2 etc.

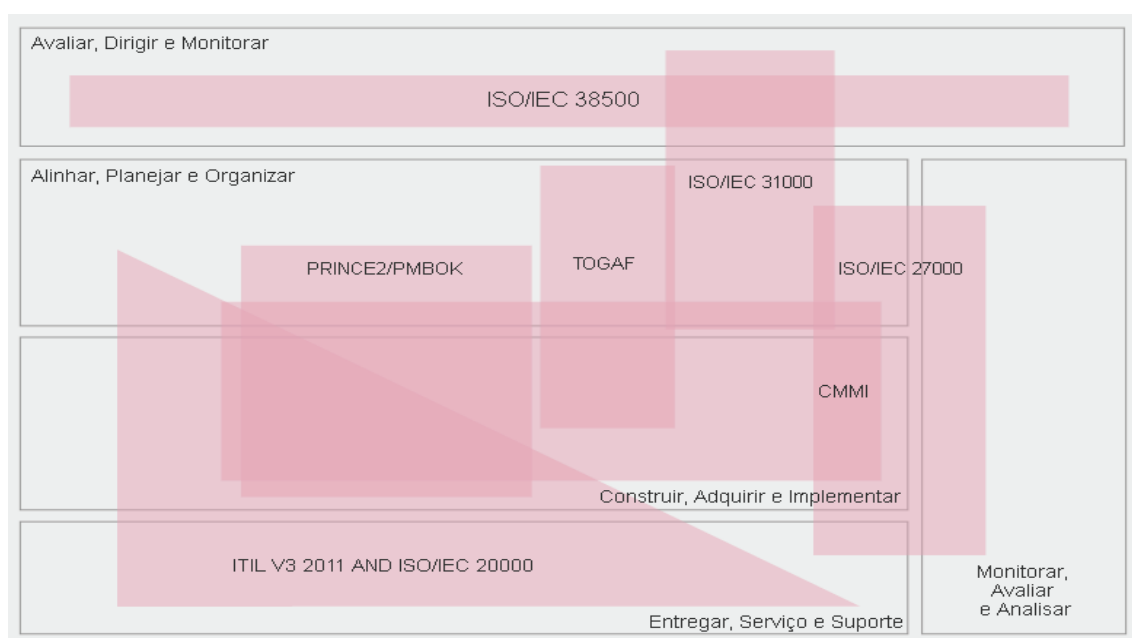


Figura 12 – Integração de padrões de mercado.

Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

**4º Princípio: Permitir uma abordagem holística:**

Governança e gestão eficiente e eficaz de TI requer uma abordagem holística (visão do todo - visão sistêmica), levando em conta seus diversos componentes interligados.

O COBIT 5 define um conjunto de habilitadores para apoiar a implementação de um sistema abrangente de gestão e governança de TI da organização.



Habilitadores são geralmente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a atingir os objetivos corporativos. Existem sete categorias de habilitadores segundo o COBIT:

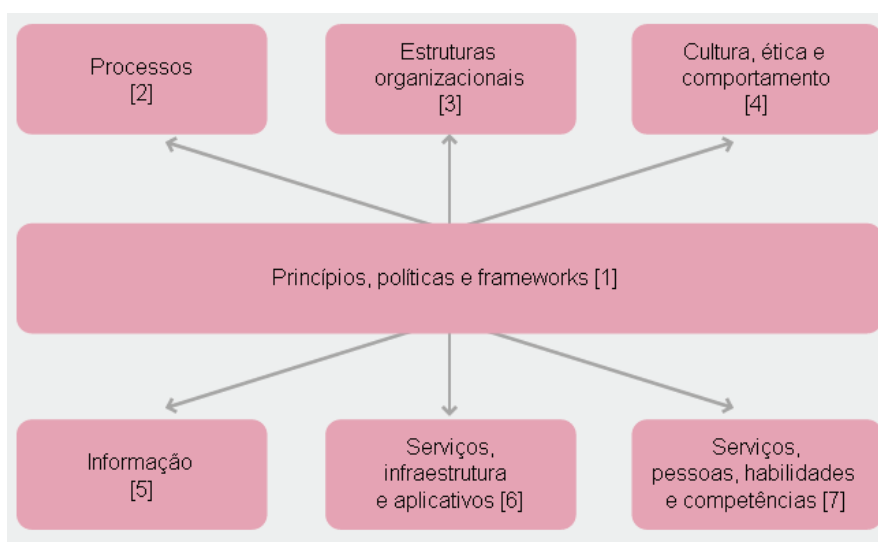


Figura 13 – Habilitadores.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

- **Princípios, políticas e modelos** são veículos para a tradução do comportamento desejado em orientações práticas para a gestão diária.
- **Processos** descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para o atingimento de determinados objetivos e produzem um conjunto de resultados em apoio ao atingimento geral dos objetivos de TI.
- **Estruturas organizacionais** são as principais entidades de tomada de decisão de uma organização.
- **Cultura, ética e comportamento** das pessoas e da organização são muitas vezes subestimados como um fator de sucesso nas atividades de governança e gestão.
- **Informação** permeia qualquer organização e inclui todas as informações produzidas e usadas pela organização. A Informação é necessária para manter a

organização em funcionamento e bem governada, mas no nível operacional, a informação por si só é muitas vezes o principal produto da organização.

- **Serviços, infraestrutura e aplicativos** incluem a infraestrutura, a tecnologia e os aplicativos que fornecem à organização o processamento e os serviços de tecnologia da informação.
- **Pessoas, habilidades e competências** estão associadas às pessoas de TI e são necessárias para a conclusão bem-sucedida de todas as atividades, bem como para a tomada de decisões e de medidas corretivas quando for necessário.

#### 5º Princípio: Distinguir a governança da gestão:

O modelo do COBIT 5 faz uma clara distinção entre governança e gestão. Essas duas disciplinas contemplam tipos diferentes de atividades, requerem estruturas organizacionais diferentes e servem a propósitos distintos.

A visão do COBIT 5 sobre a importante distinção entre governança e gestão é:

A **governança** garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas (*stakeholders*) sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de prioridades e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos.

As empresas têm muitas partes interessadas, e criação de valor pode significar coisas diferentes e, às vezes, conflitantes, para cada uma delas.

Governança consiste em negociar e definir um modelo ganha-ganha entre diferentes interesses de valor das partes interessadas, consequentemente, o sistema de governança deve considerar todas as partes interessadas na tomada de decisões sobre riscos, benefícios e recursos.

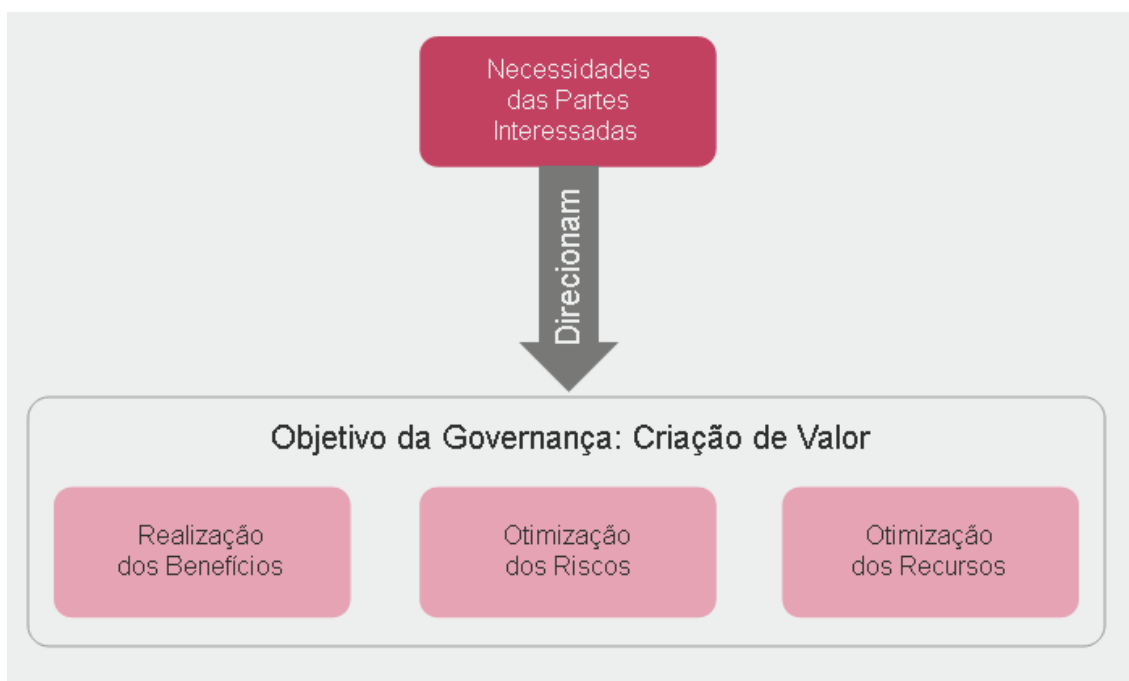


Figura 14 – Criação de Valor.  
Fonte: Adaptado de Isaca (2012).

As necessidades das partes interessadas têm que ser transformadas em estratégia passível de ser colocada em prática pela empresa. De acordo com o Princípio 1 (atender às necessidades das partes interessadas), a **decomposição dos objetivos** ou **cascata de objetivos** do COBIT 5 é o mecanismo usado para traduzir as necessidades das partes interessadas em **objetivos corporativos**, **objetivos relacionados à TI** e **objetivos habilitadores** específicos, passíveis de execução e personalizados.

Essa tradução permite estabelecer metas específicas em todos os níveis e em todas as áreas da empresa em apoio aos objetivos gerais e aos requisitos das partes interessadas.

---

Continuando nossa linha de raciocínio sobre a distinção entre governança e gestão...

A **gestão** é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo sistema de governança a fim de atingir os objetivos corporativos.

Na maioria das organizações, a gestão é de responsabilidade da diretoria executiva sob a liderança do diretor executivo.

Podemos concluir que a gestão é responsável por colocar em prática o que foi definido pela governança que irá monitorar estas ações e verificar se as necessidades das partes interessadas estão sendo atendidas de forma que seja criado valor à organização como um todo.

Juntos, esses cinco princípios permitem que a organização crie um modelo eficiente de governança e gestão, otimizando os investimentos em tecnologia da informação e seu uso para o benefício das partes interessadas.

Baixe gratuitamente a versão em português do COBIT 5:  
<http://www.isaca.org/cobit/pages/cobit-5-portuguese.aspx>

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Rev. Adm. Pública** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7078>>. v.46, n.1, p. 125-151, 2012.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon, ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GONÇALVES, A. P.; GASPAR, M. A.; CARDOSO, M. V. Governança de tecnologia da informação: uma análise do nível de maturidade em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 1, p. 56-69, jan/abr. 2016.

\_\_\_\_\_. MIRANDA, B. S.; PEREIRA, R. S.; CORREA, H. L. Proposal of Evaluation Model of Alignment Between Business and it Strategies. In: **7º CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2009, São Paulo. ANAIS 7º CONTECSI, 2010.

ISACA. **COBIT 5: Enabling Processes**. Rolling Meadows, IL: 2012.

\_\_\_\_\_. **COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização**. Rolling Meadows, IL: 2012.

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

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

WEILL; Peter. *Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT*. In: **MIS Quarterly Executive**, Minneapolis, v. 3, n. 1, p. 1-17, 03/2004.

\_\_\_\_\_. ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: Como as empresas de melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI em busca de resultados superiores**. São Paulo: M.Books, 2006.