



COBIT 5

Framework

Fernando Pedrosa – fpedrosa@gmail.com

Bibliografia

▶ COBIT 5

- Framework
- Enabling Processes
- Implementation Guide
- Process Assessment Guide

COBIT® é uma marca registrada da ISACA e do IT Governance Institute (ITGI). Outros nomes de produtos e marcas registradas podem ser mencionados no decorrer desta aula. Tais marcas e logotipos são utilizados apenas com a finalidade de ensino, em benefício exclusivo do dono da marca, sem intenção de infringir suas regras de utilização.

Sumário

- ▶ Introdução
- ▶ O que é o COBIT 5
- ▶ Histórico e Evolução
- ▶ Governança x Gerenciamento
- ▶ Família de Produtos
- ▶ Princípios
- ▶ Processos habilitadores
- ▶ Modelo de Capacidade
- ▶ Guia de Implementação

Introdução – O que querem as organizações?

- ▶ Manter informação de alta qualidade para apoiar decisões de negócio
- ▶ Realizar objetivos estratégicos por meio da Tecnologia da Informação (TI)
- ▶ Alcançar excelência operacional por meio da aplicação de tecnologia
- ▶ Manter os riscos de TI em níveis aceitáveis, otimizando custos
- ▶ Buscar conformidade com leis, regulamentos, políticas e contratos

Introdução – A importância da Informação

- ▶ A informação é um recurso valioso para as organizações
- ▶ Ela é criada, usada, retida, divulgada e destruída
 - A tecnologia desempenha um papel importante nestas ações
- ▶ A tecnologia está se tornando indispensável em todos os aspectos do negócio

COBIT 5 – O que é?

- ▶ *Framework* completo e aceito internacionalmente para governança e gerenciamento empresarial de TI
 - Suporta as organizações no alcance dos seus objetivos de negócio e na entrega de valor
- ▶ É uma evolução da família COBIT
 - Aproveita e integra o conteúdo das versões anteriores e de outros *frameworks* da ISACA
 - Incorpora boas práticas atuais

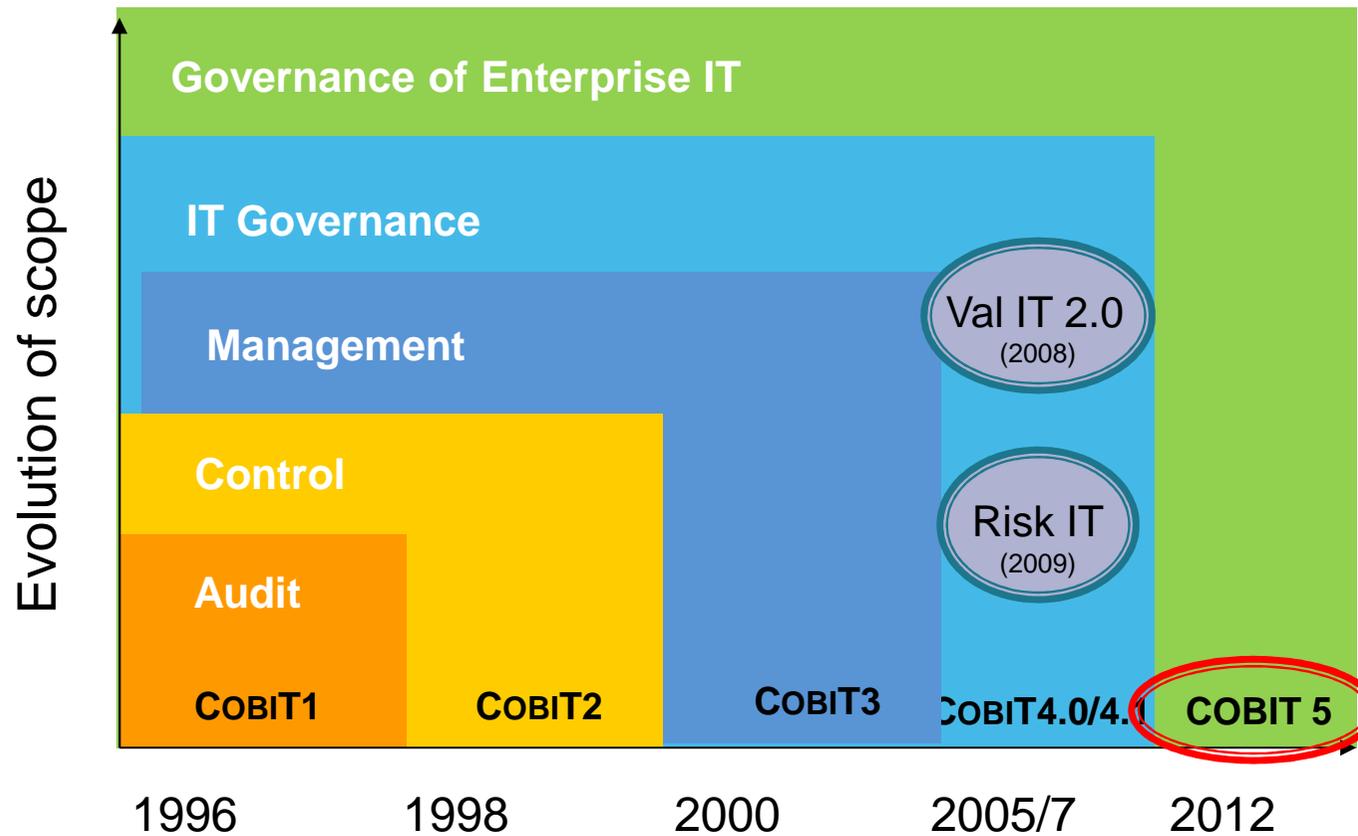
Introdução – Que fatores motivaram o COBIT 5?

- ▶ Possibilitar maior participação dos *stakeholders* em decisões e na determinação de prioridades
- ▶ Tratar a dependência existente entre o sucesso do negócio e parceiros de TI
- ▶ Lidar com a quantidade de informação, que tem aumentado significativamente
- ▶ Cobrir a organização de ponta a ponta

COBIT 5 – Novidades

- ▶ Baseado em cinco princípios e sete habilitadores
- ▶ Integra os principais *frameworks* da ISACA
 - Val IT, Risk IT, etc.
- ▶ Define um novo modelo de referência de processos de TI
 - E como avaliar sua capacidade
- ▶ Difere governança de gerenciamento

Histórico e Evolução



Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Governança x Gerenciamento

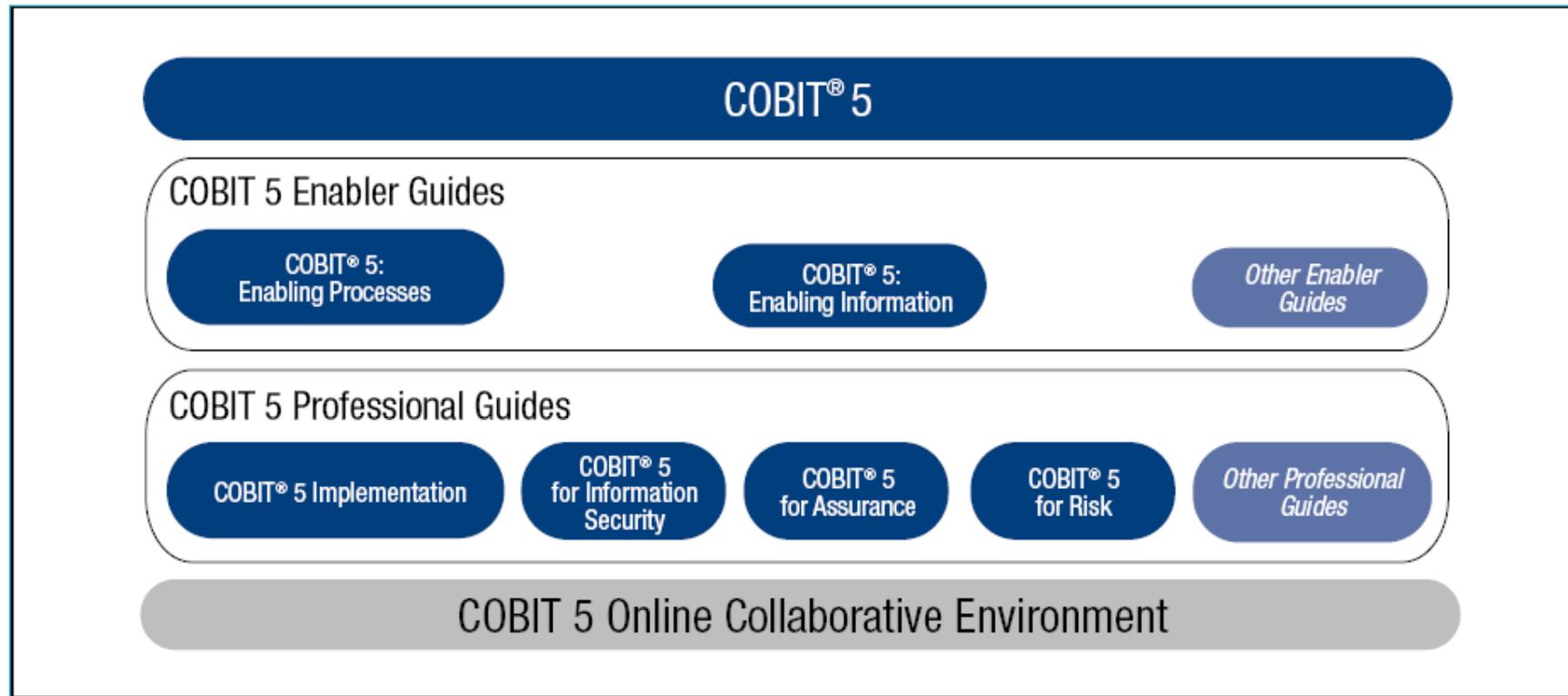
▶ Governança de TI

- Tomada de decisões
- Define a direção na qual a organização deve evoluir
- Ações: avaliar, dirigir e monitorar

▶ Gerenciamento de TI

- Implementação das decisões tomadas anteriormente
- Ações: planejar, construir, executar e monitorar

Família de produtos



Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Princípios

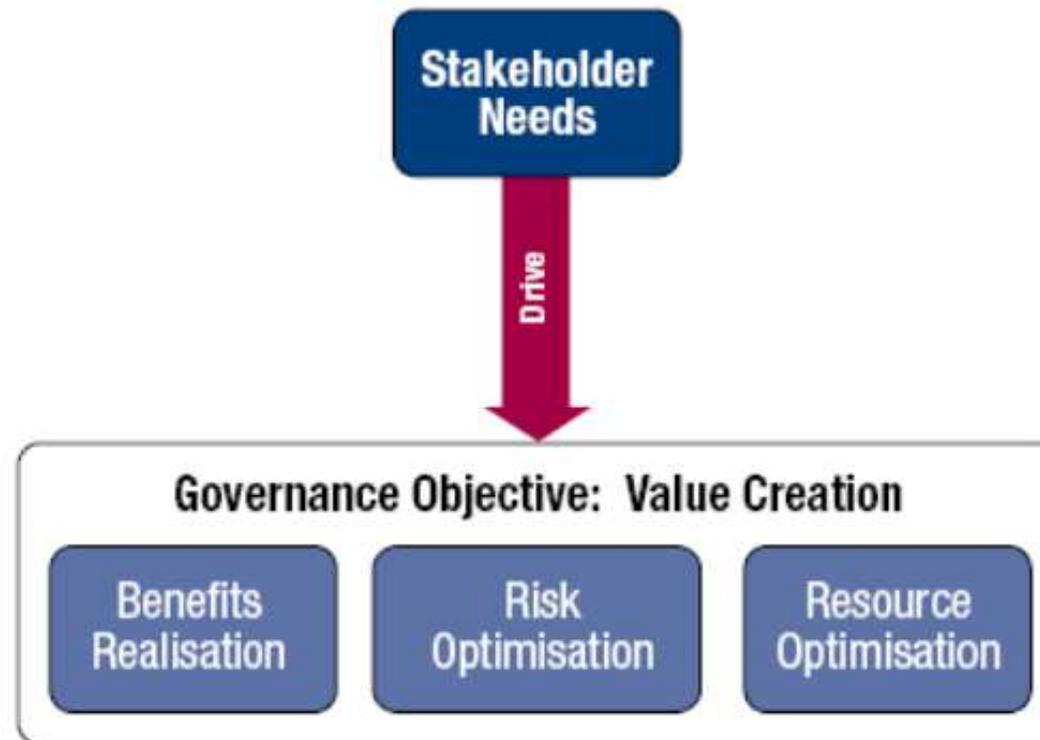
- ▶ Meeting stakeholder needs
- ▶ Covering the Enterprise End-to-end
- ▶ Applying a Single Integrated Framework
- ▶ Enabling a Holistic Approach
- ▶ Separating Governance From Management

Satisfazer as necessidades das partes interessadas *(Meeting stakeholders needs)*

Motivação

- ▶ Organizações existem para criar valor às partes interessadas
 - É o principal objetivo de qualquer tipo de organização, seja comercial ou não
- ▶ Criar valor significa gerar benefícios a um custo ideal e, ao mesmo tempo, otimizando os riscos
 - Benefícios financeiros, para empresas comerciais, ou serviços públicos, para entidades governamentais

O objetivo da Governança: criação de Valor



Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Como o COBIT ajuda?

- ▶ Fornecendo processos e outros habilitadores para criação de Valor
 - A TI atua como apoiadora
- ▶ Mapeando metas de negócio em metas de TI e habilitadores
 - Este mecanismo é conhecido como o “COBIT 5 Goals Cascade”

COBIT 5 Goals Cascade

- ▶ O sistema de cascata (desdobramento) de metas permite:
 - Mapear os objetivos estratégicos e o risco associado
 - Definir prioridades de implementação
- ▶ Funciona em quatro níveis:
 - Necessidades das partes interessadas
 - Metas corporativas (ou empresariais)
 - Metas de TI
 - Metas de habilitadores

COBIT 5 Goals Cascade



Motivadores dos stakeholders

(1) Necessidades das partes interessadas

(2) Metas empresariais

(3) Metas de TI

(4) Metas para habilitadores

Metas genéricas empresariais

- ▶ São comuns à maioria das organizações, e definidas com base nas perspectivas do BSC
- ▶ Associam-se, de maneira primária ou secundária, aos objetivos de governança
 - Realização de Benefícios
 - Otimização de Riscos
 - Otimização de Recursos

Metas genéricas empresariais

Figure 5—COBIT 5 Enterprise Goals				
BSC Dimension	Enterprise Goal	Relation to Governance Objectives		
		Benefits Realisation	Risk Optimisation	Resource Optimisation
Financial	1. Stakeholder value of business investments	P		S
	2. Portfolio of competitive products and services	P	P	S
	3. Managed business risk (safeguarding of assets)		P	S
	4. Compliance with external laws and regulations		P	
	5. Financial transparency	P	S	S
Customer	6. Customer-oriented service culture	P		S
	7. Business service continuity and availability		P	
	8. Agile responses to a changing business environment	P		S
	9. Information-based strategic decision making	P	P	P
	10. Optimisation of service delivery costs	P		P
Internal	11. Optimisation of business process functionality	P		P
	12. Optimisation of business process costs	P		P
	13. Managed business change programmes	P	P	S
	14. Operational and staff productivity	P		P
	15. Compliance with internal policies		P	
Learning and Growth	16. Skilled and motivated people	S	P	P
	17. Product and business innovation culture	P		

Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Metas genéricas de TI

- ▶ São comuns à maioria das organizações, e definidas com base nas perspectivas do BSC-TI
- ▶ Associam-se às metas empresariais

Metas genéricas de TI

Figure 6—IT-related Goals		
IT BSC Dimension	Information and Related Technology Goal	
Financial	01	Alignment of IT and business strategy
	02	IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations
	03	Commitment of executive management for making IT-related decisions
	04	Managed IT-related business risk
	05	Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio
	06	Transparency of IT costs, benefits and risk
Customer	07	Delivery of IT services in line with business requirements
	08	Adequate use of applications, information and technology solutions
Internal	09	IT agility
	10	Security of information, processing infrastructure and applications
	11	Optimisation of IT assets, resources and capabilities
	12	Enablement and support of business processes by integrating applications and technology into business processes
	13	Delivery of programmes delivering benefits, on time, on budget, and meeting requirements and quality standards
	14	Availability of reliable and useful information for decision making
	15	IT compliance with internal policies
Learning and Growth	16	Competent and motivated business and IT personnel
	17	Knowledge, expertise and initiatives for business innovation

Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Metas Empresarias x Metas de TI

		Enterprise Goal																	
		1. Stakeholder value of business investments	2. Portfolio of competitive products and services	3. Managed business risk (safeguarding of assets)	4. Compliance with external laws and regulations	5. Financial transparency	6. Customer-oriented service culture	7. Business service continuity and availability	8. Agile responses to a changing business environment	9. Information-based strategic decision making	10. Optimisation of service delivery costs	11. Optimisation of business process functionality	12. Optimisation of business process costs	13. Managed business change programmes	14. Operational and staff productivity	15. Compliance with internal policies	16. Skilled and motivated people	17. Product and business innovation culture	
IT-related Goal		Financial					Customer					Internal					Learning and Growth		
Financial	01	Alignment of IT and business strategy	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S
	02	IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations			S	P											P		
	03	Commitment of executive management for making IT-related decisions	P	S	S				S	S		S		P				S	S
	04	Managed IT-related business risk			P	S			P	S		P		S		S	S		
	05	Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio	P	P				S		S		S	S	P		S			S
	06	Transparency of IT costs, benefits and risk	S		S		P				S	P		P					

Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Benefícios do Goals Cascade

- ▶ Permite a definição de prioridades com base em objetivos estratégicos da organização
- ▶ Define as metas relevantes e tangíveis em vários níveis de responsabilidade
- ▶ Identifica claramente como os habilitadores são importantes para alcançar as metas empresariais

Cuidados ao usar o Goals Cascade

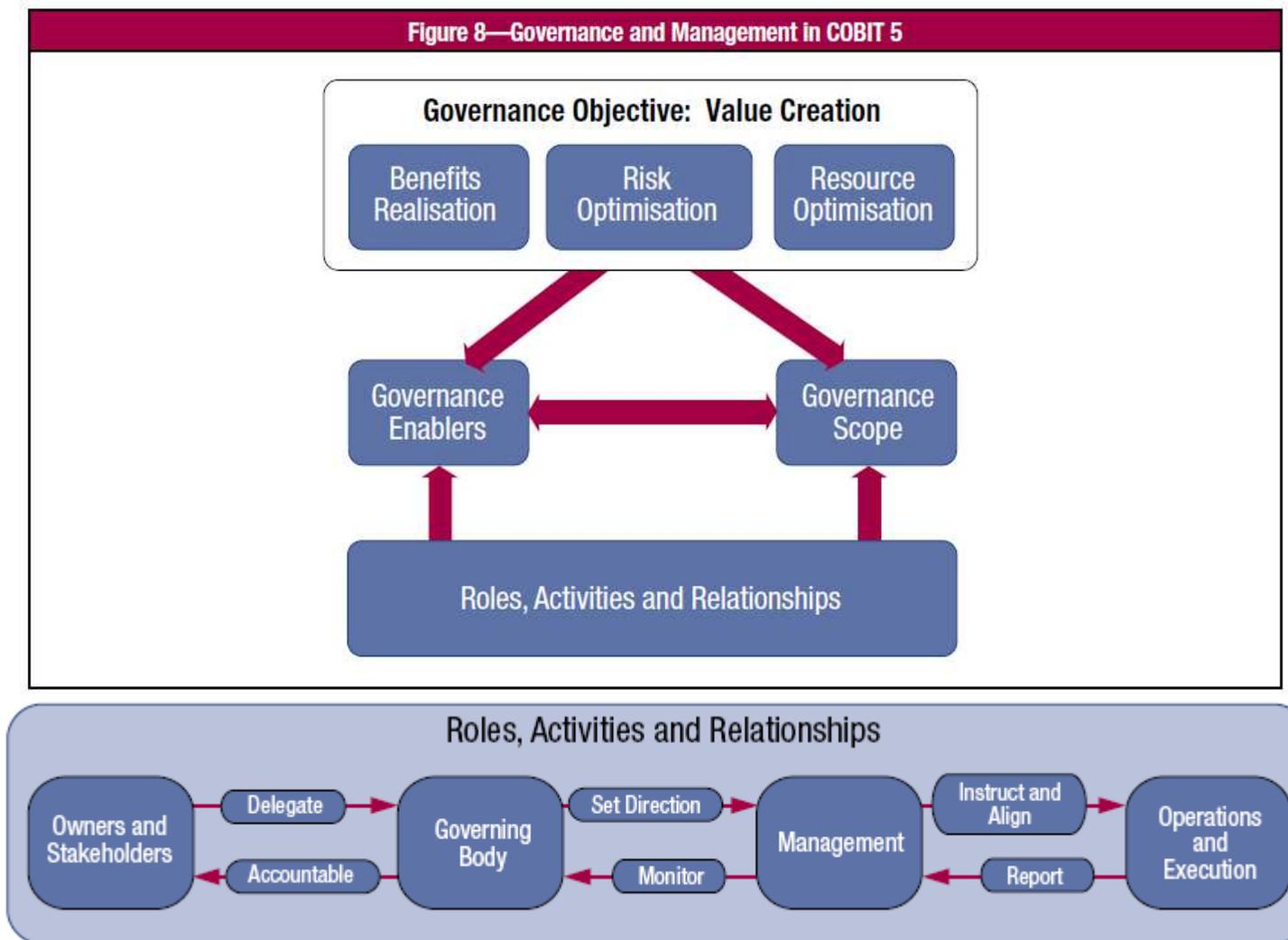
- ▶ O Goals Cascade não é a verdade universal!
 - Cada empresa tem diferentes prioridades para suas metas e elas podem mudar com o tempo
 - O mapeamento não faz distinção entre o tamanho ou tipo de negócio da organização
 - O mapeamento usa apenas dois níveis de relevância

Cobrir a organização de ponta a
ponta
*(Covering the Enterprise End-to-
end)*

COBIT 5 abrange a organização de ponta a ponta porque:

- ▶ Integra a Governança Empresarial de TI dentro da Governança Empresarial
- ▶ Cobre todas as funções e processos dentro da organização
 - COBIT 5 não foca apenas na “função de TI”!
- ▶ Considera que todos devem gerenciar informações e tecnologias de alguma maneira

Componentes-chave de um sistema de governança

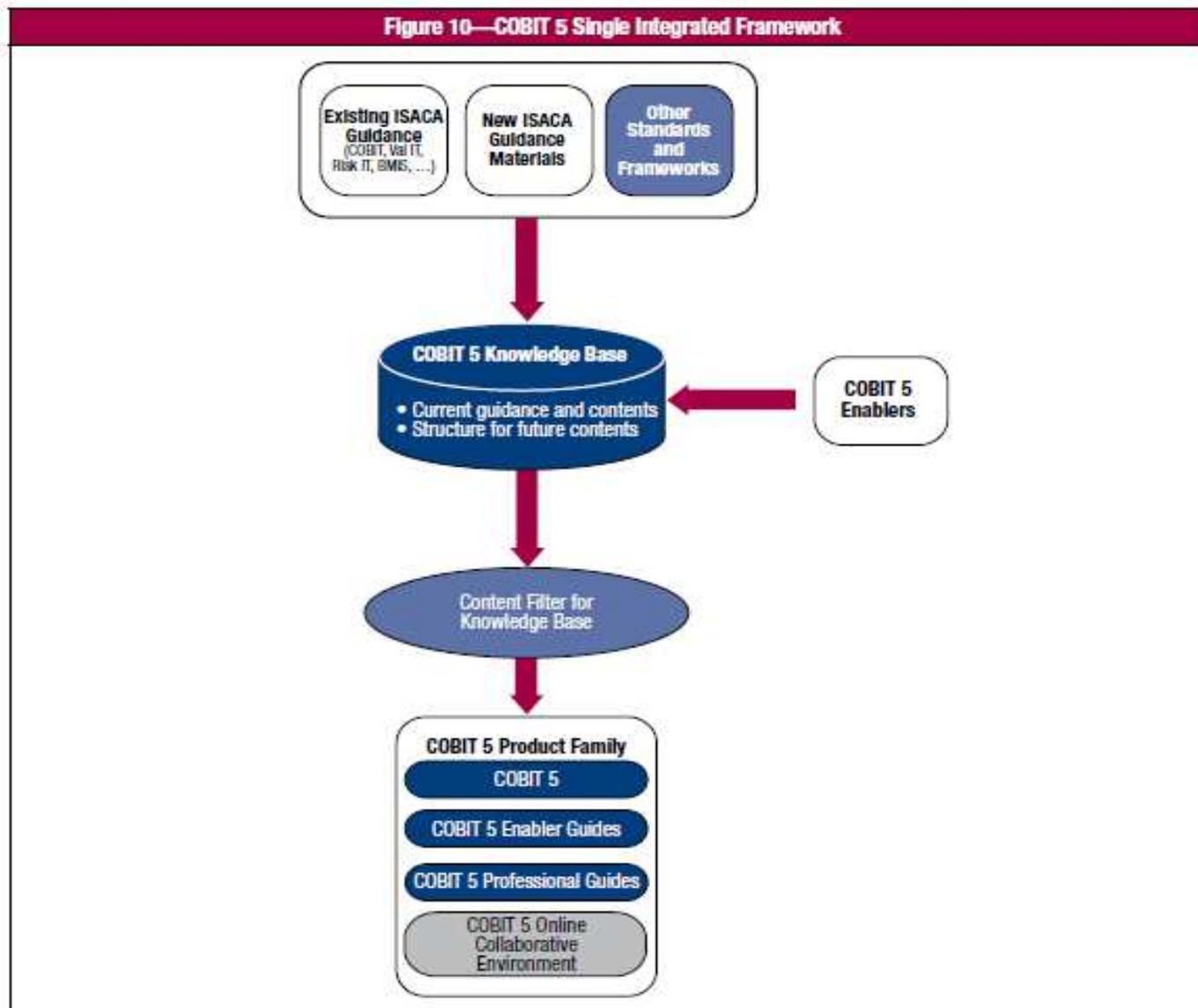


Aplicar um framework integrado único *(Applying a Single Integrated Framework)*

COBIT 5 é um framework único e integrado porque ele:

- ▶ Alinha-se com outros frameworks e padrões relevantes
 - COSO, ISO/IEC 9000, ISO/IEC 38500, ITIL, ISO/IEC 27000 series, TOGAF, PMBOK, PRINCE2, CMMI, etc.
- ▶ É abrangente e utiliza uma linguagem “agnóstica” (não-técnica)
- ▶ Provê uma arquitetura simples para publicação de materiais

Single Integrated Framework



**Possibilitar (habilitar) uma
abordagem holística
(*Enabling a Holistic Approach*)**

Habilitadores

- ▶ Fatores que, individual e coletivamente, influenciam o funcionamento de algo
 - No caso do COBIT, a Governança e o Gerenciamento de TI.
- ▶ Dirigidos pelo desdobramento de metas (goals cascade)
 - Ou seja, metas de alto nível definem o que os habilitadores devem alcançar
- ▶ Descritos em sete categorias

Habilitadores – Categorias

1. Princípios, políticas e frameworks
2. Processos
3. Estruturas organizacionais
4. Cultura, Ética e Conduta
5. Informação
6. Serviços, Infraestrutura e Aplicativos
7. Pessoal, Habilidades e Competências

1. Princípios, políticas e frameworks

▶ Princípios

- Valores, crenças e premissas da organização
- Dão limites às decisões da empresa (responsabilidade social)

▶ Políticas

- A intenção e direção geral da organização, expressas formalmente pela gerência

▶ Frameworks

- Guias práticos para o dia-a-dia

2. Processos

- ▶ São uma coleção de práticas influenciadas pelas políticas da organização
- ▶ Recebem entradas de outras fontes (inclusive de outros processos)
- ▶ Manipulam as entradas e produzem saídas (produtos, serviços, etc.)
- ▶ O COBIT 5 possui 37 processos
 - Detalhes são descritos em guia específico

3. Estruturas organizacionais

- ▶ Entidades que participam das tomadas de decisões
- ▶ Possuem hierarquia e dependências entre si
- ▶ Devem ser considerados aspectos de:
 - Princípios de funcionamento e operação
 - Composição (membros)
 - Limites de atuação e poder
 - Procedimentos de escalonamento

4. Cultura, Ética e Conduta

- ▶ Conjuntos de comportamentos individuais e coletivos na organização
- ▶ Atitudes, “uma maneira de se fazer as coisas”
- ▶ Ajudam a diferenciar “o certo do errado”
- ▶ Afetam processos e estruturas organizacionais

5. Informação

- ▶ Todo dado produzido e usado na organização
- ▶ Pode existir em diversas formas
 - Impressão ou escrita em papel
 - Armazenada eletronicamente ou fisicamente
 - Transmitida pelo correio ou eletronicamente, etc.
- ▶ Possui um ciclo de vida bem definido

6. Serviços, Infraestrutura e Aplicativos

- ▶ Dão suporte e fornecem as informações que o negócio precisa
- ▶ Incluem hardware, software, infraestrutura de rede, infraestrutura física, etc.
- ▶ São implementados de acordo com princípios de arquitetura (padrões, decisões de projeto, etc.)

7. Pessoal, Habilidades e Competências

▶ Pessoal

- Capital humano, pessoas que executam processos e tomam decisões

▶ Habilidades

- Uma capacidade de alcançar resultados pré-determinados

▶ Competências

- A capacidade de executar uma tarefa, ação ou função específica

Habilitadores são interconectados

- ▶ Toda organização deve considerar os habilitadores como interconectados
- ▶ Cada habilitador:
 - Precisa do *input* de outros habilitadores para ser efetivo
 - Entrega *outputs* para beneficiar outros habilitadores

Dimensões dos habilitadores

- ▶ Todos os habilitadores possuem um conjunto comum de “dimensões” que:
 - Fornecem uma forma simples e estruturada de lidar com eles
 - Permitem gerenciar a complexidade
 - Facilitam o alcance dos seus objetivos
- ▶ São quatro dimensões
 - Partes interessadas (stakeholders)
 - Metas
 - Ciclo de vida
 - Boas práticas

Dimensões dos habilitadores – Partes interessadas

- ▶ Cada habilitador tem “partes interessadas”: desempenham um papel ativo ou têm interesse no habilitador
- ▶ Podem ser internas ou externas
- ▶ É importante conhecer as partes interessadas de um habilitador para envolver as pessoas corretas
 - Do contrário você não vai obter os resultados do habilitador

Dimensões dos habilitadores – Metas

- ▶ Cada habilitador tem um número de metas e gera valor quando as atingem
 - Lembre-se do Goals Cascade: o último nível é o de “Metas de habilitadores”
- ▶ As metas podem ser descritas como:
 - Resultados esperados do habilitador
 - A aplicação ou operação do habilitador

Dimensões dos habilitadores – Metas do habilitador “Informação”

QUALIDADE INTRÍNSECA	
Exatidão	Informação está correta e confiável
Objetividade	Informação sem ambiguidade, imparcial
Credibilidade	Informação considerada verdadeira e crível
Reputação	Referente à sua fonte e conteúdo
QUALIDADE CONTEXTUAL E REPRESENTACIONAL	
Relevância	Informação é útil e aplicável à tarefa
Compleitude	Informação é completa e suficiente para a tarefa
Quantidade apropriada	Informação está no volume correto para a tarefa
Atualidade	Informação está atualizada para a tarefa
Representação concisa	Informação é representada de forma compacta
Representação consistente	Informação representada sempre no mesmo formato
Interpretabilidade	Informação está em língua, símbolos e unidades apropriadas com definições claras.
Compreensibilidade	Informação é facilmente compreendida
Facilidade de operação	Informação é fácil de manipular e aplicar a diferentes tarefas
QUALIDADE REFERENTE À SEGURANÇA/ACESSIBILIDADE	
Disponibilidade/prontidão	A informação está disponível quando requerida ou é recuperada rapidamente e facilmente
Acesso restrito	Informação está restrita apropriadamente às partes autorizadas

Dimensões dos habilitadores – Ciclo de vida

- ▶ Cada habilitador tem um ciclo de vida, desde o nascimento até sua eliminação
- ▶ As fases de um ciclo de vida são:
 - Plano
 - Desenho
 - Construção/Aquisição/Implementação
 - Uso/Operação
 - Avaliação/Monitoração
 - Eliminação.

Dimensões dos habilitadores – Boas práticas

- ▶ Para cada habilitador podem ser definidas boas práticas
- ▶ Elas dão exemplos de como implementar o habilitador e que produtos de trabalho são gerados
- ▶ COBIT 5 fornece boas práticas para o habilitador “Processos”
 - Os outros habilitadores devem buscar boas práticas em outros frameworks

Separar governança de gerenciamento *(Separating Governance From Management)*

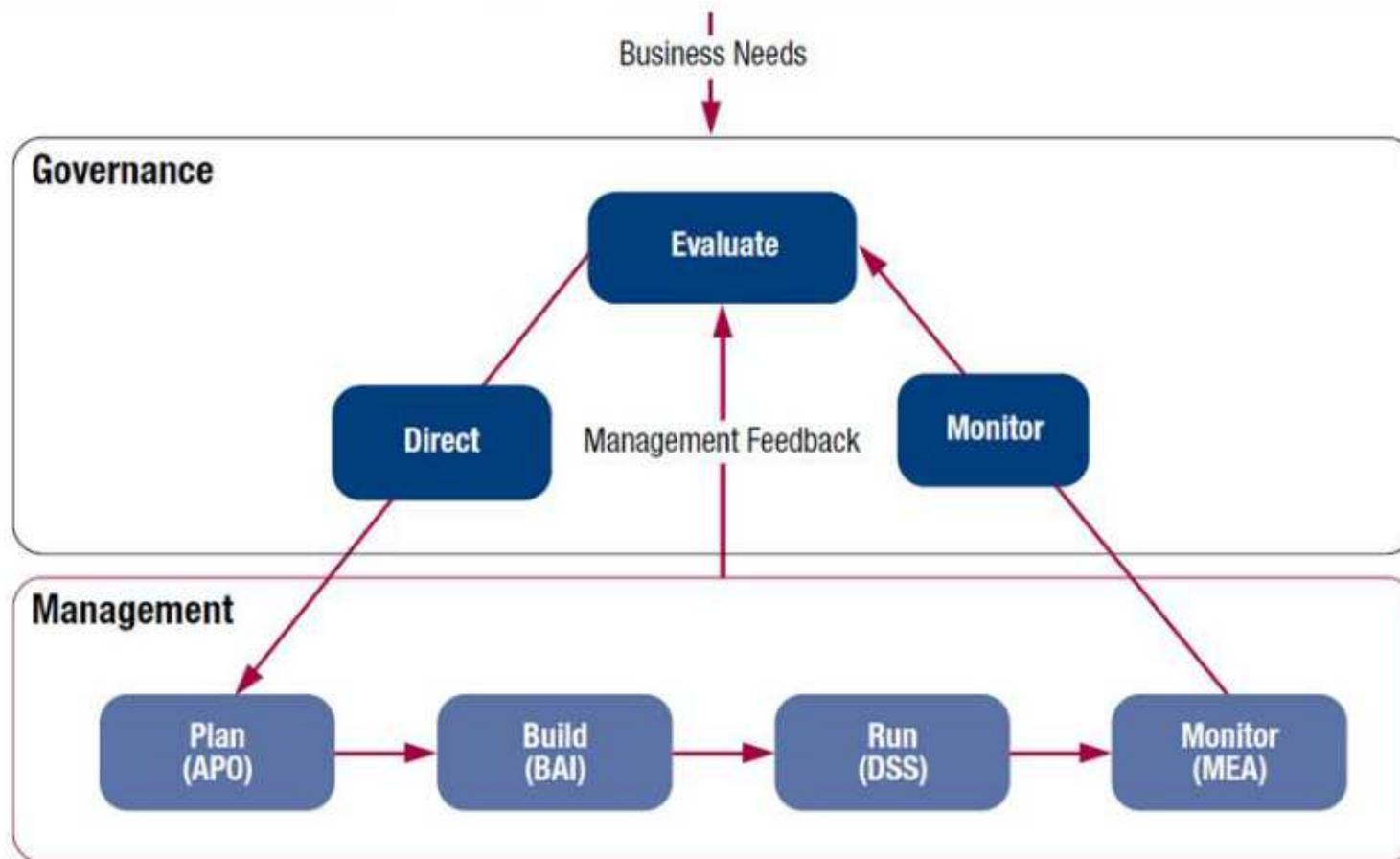
Governança

- ▶ Assegura que as necessidades das partes interessadas sejam avaliadas para determinar os objetivos empresariais
- ▶ Provê direcionamento por meio de priorização e tomada de decisões
- ▶ A responsabilidade é do corpo diretivo
- ▶ Avalia, Dirige e Monitora

Gerenciamento

- ▶ Planeja, constrói, executa e monitora atividades alinhadas ao direcionamento estabelecido pela equipe de governança
- ▶ A responsabilidade é da gerência executiva, sob liderança do CEO

Governança x Gerenciamento



Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Interações entre Governança e Gerenciamento

Habilitador	Interação Governança-Gerenciamento
Processos	Existe uma distinção entre processos de governança e processos de gerenciamento.
Informação	Informações (entradas/saídas) são trocadas entre processos de governança e processos de gerenciamento.
Estruturas Organizacionais	Podem estar no nível de governança ou gerenciamento, dependendo do escopo de suas decisões. Decisões tomadas pelas estruturas de governança são implementadas pelas estruturas de gerenciamento.
Princípios, Políticas e Frameworks	São o veículo pelo qual as decisões de governança são institucionalizadas, e por isso configuram uma interação entre decisões de governança (direcionamento) e gerenciamento (execução das decisões).
Cultura, Ética e Comportamento	São habilitadores chave para a boa governança e gerenciamento da organização. O “exemplo” é dado na alta administração, que deve ser seguido no nível de gerenciamento.
Pessoas, Habilidades e Competências	Governança e Gerenciamento exigem habilidades diferentes, mas uma delas é compartilhada por ambas: a habilidade de entender suas tarefas e como elas são diferentes umas das outras.
Serviços, Infraestrutura e Aplicações	Serviços são requeridos, suportados por aplicações e infraestrutura para prover o corpo de governança as informações adequadas para ele realizar o seu papel.

Modelo de Referência de Processos

Modelo de Referência de Processos do COBIT 5

- ▶ O COBIT 5 não é prescritivo, mas ele recomenda a implementação de alguns processos
- ▶ A organização pode organizar seus processos como preferir
 - O importante é satisfazer os objetivos de governança e gerenciamento!

Duas grandes áreas de processos

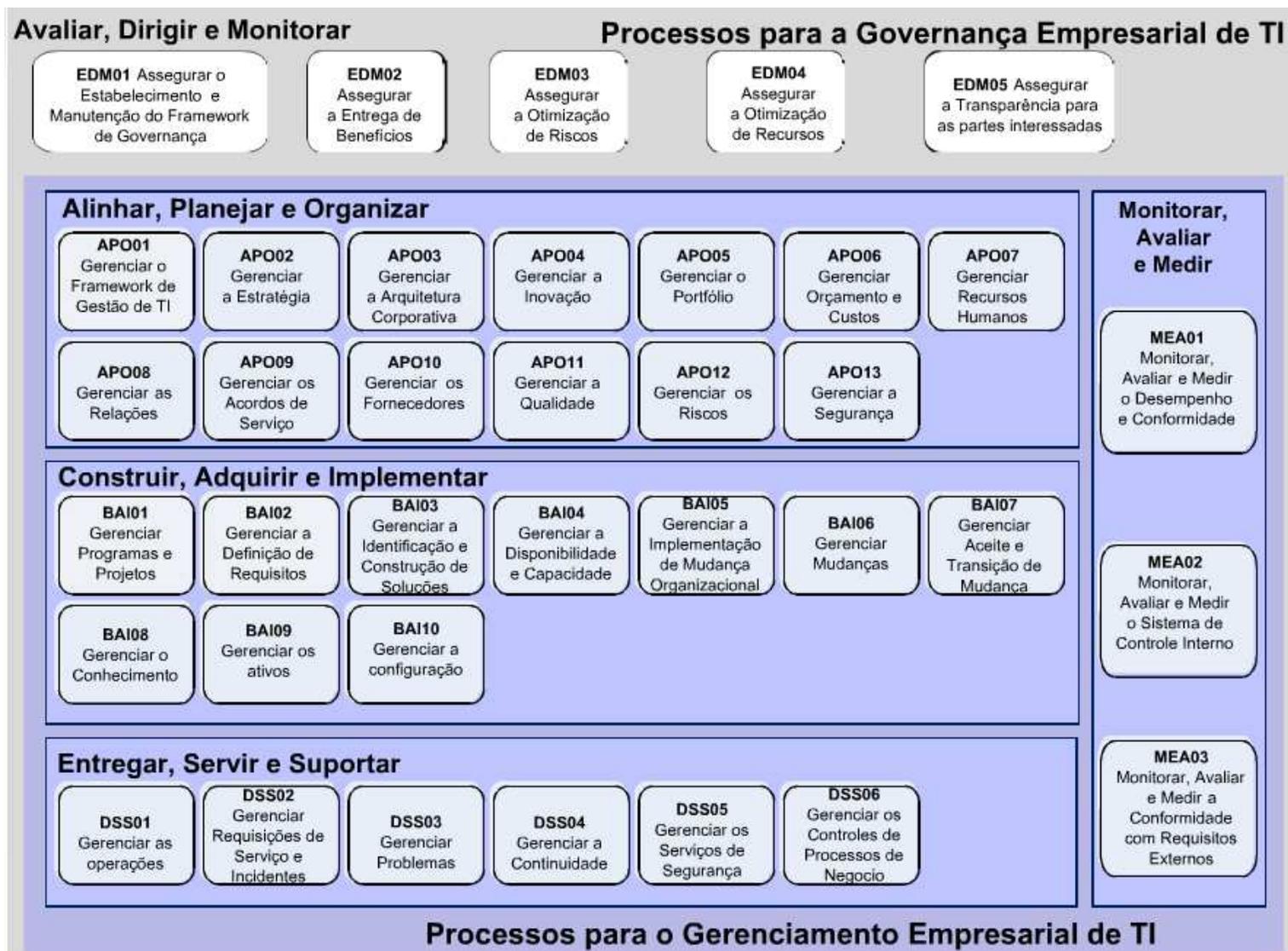
▶ Processos de Governança

- 5 processos, contidos no domínio de “Avaliar, Dirigir e Monitorar”

▶ Processos de Gerenciamento

- 32 processos, contidos em quatro domínios
- “Alinhar, Planejar e Organizar”
- “Construir, Adquirir e Implementar”
- “Entregar, Servir e Suportar”
- “Monitorar, Avaliar e Medir”

Mapa de processos



Domínios

▶ Avaliar, Dirigir e Monitorar

- Processos de governança
- De interesse do conselho de diretores, da alta administração da empresa

▶ Alinhar, Planejar e Organizar

- Processos que ajudam a fazer o alinhamento com o negócio e planejamento

▶ Construir, Adquirir e Implementar

- Processos para execução de projetos, desenvolvimento de produtos e serviços

Domínios (cont.)

▶ Entregar, Servir e Suportar

- Processos relacionados a operações, atendimento a requisições, incidentes, problemas, etc.
- Nível operacional

▶ Monitorar, Avaliar e Medir

- Localiza-se na vertical porque monitora tudo que acontece no gerenciamento de TI
- Avalia o desempenho, conformidade com leis e políticas

Avaliar, Dirigir e Monitorar

- ▶ Assegurar o Estabelecimento e Manutenção do Framework de Governança (EDM01)
- ▶ Assegurar a Entrega de Benefícios (EDM02)
- ▶ Assegurar a Otimização de Riscos (EDM03)
- ▶ Assegurar a Otimização de Recursos (EDM04)
- ▶ Assegurar a Transparência para as partes interessadas (EDM05)

Alinhar, Planejar e Organizar

- ▶ Gerenciar o Framework de Gestão de TI (APO01)
- ▶ Gerenciar a Estratégia (APO02)
- ▶ Gerenciar a Arquitetura Corporativa (APO03)
- ▶ Gerenciar Inovação (APO04)
- ▶ Gerenciar Portfólio (APO05)
- ▶ Gerenciar Orçamento e Custos (APO06)
- ▶ Gerenciar Recursos Humanos (APO07)
- ▶ Gerenciar as Relações (APO08)
- ▶ Gerenciar os Acordos de Serviço (APO09)

Alinhar, Planejar e Organizar (cont.)

- ▶ Gerenciar os Fornecedores (APO10)
- ▶ Gerenciar a Qualidade (APO11)
- ▶ Gerenciar os Riscos (APO12)
- ▶ Gerenciar a Segurança (APO13)

Construir, Adquirir e Implementar

- ▶ Gerenciar Programas e Projetos (BAI01)
- ▶ Gerenciar a Definição de Requisitos (BAI02)
- ▶ Gerenciar a Identificação e Construção de Soluções (BAI03)
- ▶ Gerenciar a Disponibilidade e Capacidade (BAI04)
- ▶ Gerenciar a implementação de Mudança Organizacional (BAI05)
- ▶ Gerenciar Mudanças (BAI06)

Construir, Adquirir e Implementar (cont.)

- ▶ Gerenciar Aceite e Transição de Mudança (BAI07)
- ▶ Gerenciar o Conhecimento (BAI08)
- ▶ Gerenciar os Ativos (BAI09)
- ▶ Gerenciar a Configuração (BAI10)

Entregar, Servir e Suportar

- ▶ Gerenciar as Operações (DSS01)
- ▶ Gerenciar Requisições de Serviço e Incidentes (DSS02)
- ▶ Gerenciar Problemas (DSS03)
- ▶ Gerenciar a Continuidade (DSS04)
- ▶ Gerenciar os Serviços de Segurança (DSS05)
- ▶ Gerenciar os Controles de Processos de Negócio (DSS06)

Monitorar, Avaliar e Medir

- ▶ Monitorar, Avaliar e Medir o Desempenho e Conformidade (MEA01)
- ▶ Monitorar, Avaliar e Medir o Sistema de Controle Interno (MEA02)
- ▶ Monitorar, Avaliar e Medir a Conformidade com Requisitos Externos (MEA03)

Estrutura descritiva de processos

Todos os processos do COBIT 5 são detalhados da seguinte maneira:

- ▶ Descrição e Propósito
- ▶ Metas e Métricas
- ▶ Práticas
- ▶ Matriz RACI
- ▶ Entradas e Saídas
- ▶ Guias relacionados

Resumo das principais mudanças do COBIT 5

- ▶ Baseado em 5 princípios
- ▶ Focado em 7 habilitadores
- ▶ Novo modelo de referência de processos (37 no total)
- ▶ Processos contêm práticas e atividades
- ▶ Entradas e saídas no nível de práticas
- ▶ Matrizes RACI mais detalhadas
- ▶ Novo modelo de avaliação de capacidade

Modelo de Avaliação de Capacidade de Processos

Modelo de Capacidade de Processos: serve para...

- ▶ *Benchmarking* de capacidade de processos
- ▶ Mapear situações “as-is” e “to-be”
- ▶ Realizar análises de gap entre a situação atual e situação desejada
- ▶ Prover à alta administração classificações do nível de capacidade dos processos

Escopo, Propósito e Rigor

- ▶ Avaliações de capacidade podem ser feitas tendo vários propósitos e com vários níveis de rigor
- ▶ O propósito pode ser interno
 - Foco na comparação entre áreas da própria organização
 - Melhorias para benefício próprio
- ▶ Ou externo
 - Foco em avaliações formais, com relatórios e certificação

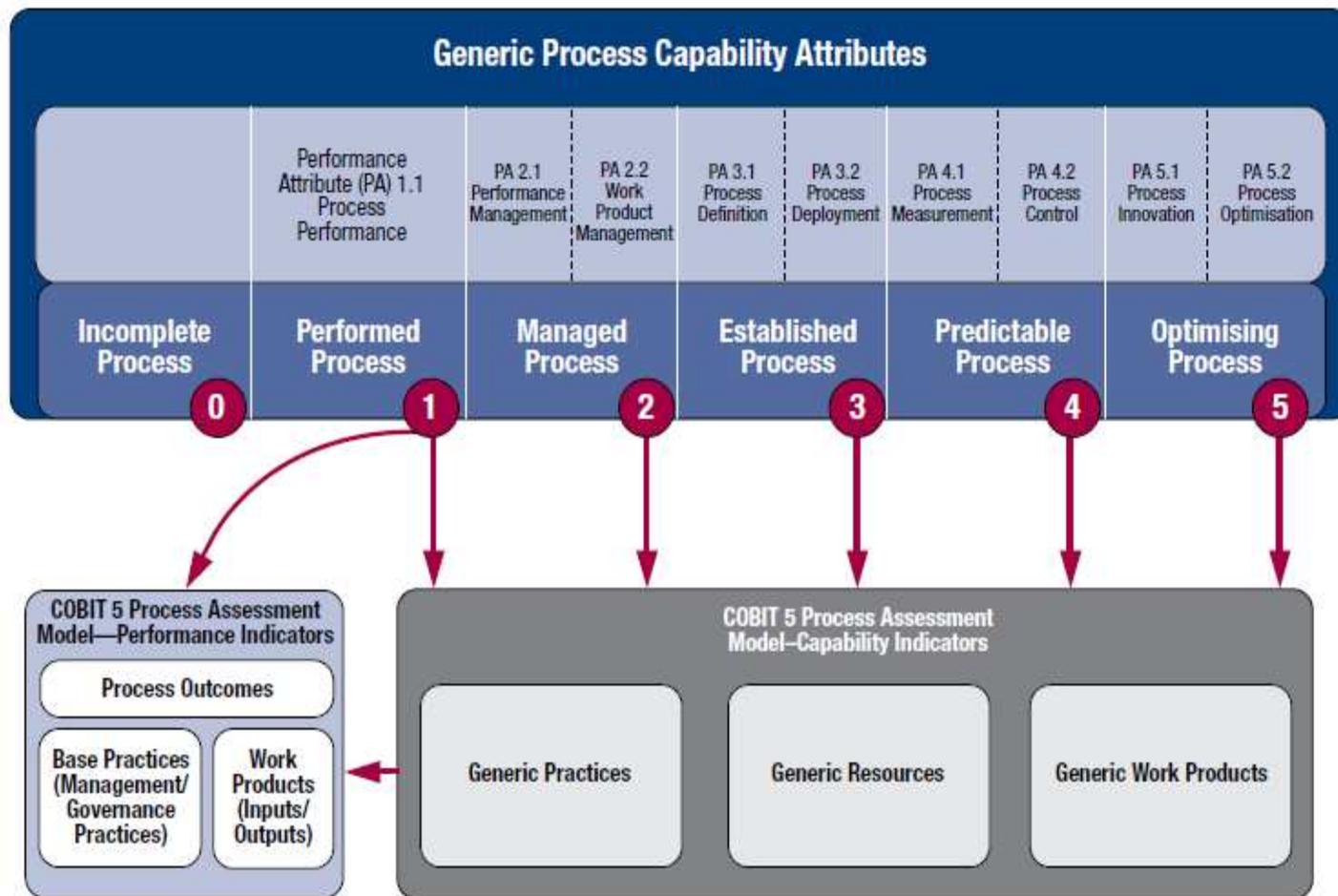
Níveis de Capacidade

- ▶ **Processo Incompleto (Nível 0)**
 - O processo não é implementado ou não atinge seu propósito
- ▶ **Processo Executado (Nível 1)**
 - O processo alcança seu propósito, atinge suas metas
- ▶ **Processo Gerenciado (Nível 2)**
 - O processo executado agora é implementado de maneira gerenciada (planejada, monitorada)
 - Os produtos de trabalho do processo são controlados e mantidos

Níveis de Capacidade

- ▶ **Processo Estabelecido (Nível 3)**
 - O processo gerenciado agora é definido (padronizado)
- ▶ **Processo Previsível (Nível 4)**
 - O processo estabelecido agora opera dentro de limites bem definidos para atingir seus resultados
- ▶ **Processo Em Otimização (Nível 5)**
 - O processo previsível agora é continuamente melhorado para atingir as metas de negócio relevantes atuais e futuras

Arquitetura do modelo de capacidade de processos



Fonte: COBIT® 5, © 2012 ISACA®

Atributos de processo

- ▶ Desempenho do Processo (PA 1.1)
 - O processo atinge os seus objetivos e gera todos os produtos de trabalho necessários.
- ▶ Gerenciamento de Desempenho (PA 2.1)
 - Os objetivos de desempenho do processo são definidos, planejados e monitorados de acordo com um plano.
 - Responsabilidades e autoridades são definidas.
 - Os recursos necessários são identificados.
 - Comunicação entre os envolvidos é clara.

Atributos de processo

- ▶ Gerenciamento dos Produtos de Trabalho do Processo (PA 2.2)
 - Os produtos de trabalho do processo são definidos, controlados e documentados.
- ▶ Definição de Processo (PA 3.1)
 - Um processo padrão é definido.
 - Fazem parte do padrão: competências e papéis necessários; infraestrutura e ambiente de trabalho necessários; sequência e interação com outros processos.

Atributos de processo

- ▶ Implantação de Processo (PA 3.2)
 - Papeis e responsabilidades são alocados e comunicados.
 - Pessoas são treinadas e habilitadas.
 - Recursos necessários são disponibilizados.
 - A infraestrutura necessária é disponibilizada.
- ▶ Medição de Processo (PA 4.1)
 - Objetivos quantitativos são estabelecidos.
 - Métricas são identificadas.
 - Os resultados das medições são coletados e relatados e usados para caracterizar o desempenho do processo

Atributos de processo

- ▶ Controle de Processo (PA 4.2)
 - Técnicas de análise e controle são aplicadas.
 - Limites de variação são estabelecidos para determinar um desempenho “normal”.
 - Ações corretivas são tomadas para resolver as causas das variações.
- ▶ Inovação do Processo (PA 5.1)
 - Dados são coletados no sentido de possibilitar inovação e boas práticas.
 - Oportunidades de melhoria a partir de novas tecnologias e conceitos são identificadas.

Atributos de processo

- ▶ Otimização de Processo (PA 5.2)
 - Mudanças são propostas e implementadas para melhorar o processo.
 - A efetividade das mudanças é avaliada para garantir a melhoria do processo.

Diferenças na prática entre as avaliações de processos do COBIT 4.1 e COBIT 5

- ▶ Em geral, pontuações de avaliações segundo COBIT 5 serão menores
 - Devido à maior rigidez do modelo
- ▶ COBIT 4.1 produzia um perfil de maturidade da organização
- ▶ COBIT 5 provê uma escala de capacidade para cada processo
 - Baseado nos nove atributos de processo

Tipos de avaliação

- ▶ Avaliações formais (externas)
 - Realizadas por avaliadores certificados
 - O foco é realizar uma avaliação formal, gerando relatórios de conformidade e um certificado
- ▶ Auto avaliações (internas)
 - Podem ser conduzidas pela própria organização
 - Servem para fazer análise de *gap*, comparações, diagnóstico interno, etc.

Benefícios do novo modelo

- ▶ Maior foco no processo que está sendo executado, confirmando que ele realmente atinge o seu propósito
- ▶ Simplificação, redução de duplicidade
- ▶ Maior formalidade e rigor, gerando avaliações mais confiáveis
- ▶ Conformidade com padrões internacionais de avaliação de processos

Guia de Implementação

COBIT 5 Implementation Guide

- ▶ Frameworks, melhores práticas e padrões só são úteis se forem adotados e implementados
- ▶ Existem desafios que precisam ser superados e problemas a serem resolvidos para implementar a governança empresarial de TI
- ▶ O guia de implementação do COBIT 5 mostra como fazer isso!

Abordagem de implementação

- ▶ Criação de ambiente apropriado para a implementação
- ▶ Reconhecimento de Pontos de dor e Eventos de gatilho
- ▶ Abordagem de Ciclo de vida (fases)
- ▶ Início a partir de um Business Case

Criação de ambiente apropriado

- ▶ Antes da implementação, é importante entender o contexto da organização
 - O que se espera alcançar com a Governança de TI?
- ▶ Estabelecer um ambiente apropriado é o primeiro passo para implementar melhorias na governança de TI
- ▶ Deve ser estabelecido um Comitê Diretivo de TI

Pontos de Dor e Eventos de Gatilho

- ▶ Pontos de Dor são problemas que a organização está enfrentando, tais como:
 - Falhas em iniciativas de TI
 - Incidentes significativos relacionados à TI
 - Problemas com terceirização
 - Falhas no cumprimento regulatório
 - Auditorias que apontam problemas no desempenho e qualidade da TI
 - Problemas com gastos e transparência, etc.

Pontos de Dor e Eventos de Gatilho

- ▶ Eventos de Gatilho normalmente são demandas que geram uma pressão para a TI atuar, tais como:
 - Mudanças no mercado, na economia ou concorrentes;
 - Novas leis ou regulamentos da indústria;
 - Mudanças no modelo de negócio da organização;
 - Fusão de empresas, etc...

Ciclo de vida (fases)

- ▶ Fase 1 – What are the Drivers?
 - Identifica os pontos de dor e gatilhos
 - Um driver de mudança é um evento interno ou externo, condição ou problema que estimula a mudança
- ▶ Fase 2 – Where are we now?
 - É feito um diagnóstico com o objetivo de identificar aonde o foco deve ser dado
 - São mapeadas as capacidades e deficiências atuais da organização

Ciclo de vida (fases)

- ▶ Fase 3 – Where do we want to be?
 - Um objetivo de melhoria é estabelecido
 - A prioridade deve ser de iniciativas factíveis e que tragam benefícios
- ▶ Fase 4 – What needs to be done?
 - Soluções práticas e factíveis são planejadas e serão implementadas por meio de projetos
 - Cada projeto terá um Business Case justificando a sua implementação

Ciclo de vida (fases)

- ▶ Fase 5 – How do we get there?
 - As soluções propostas são implementadas e transformadas em práticas do dia-a-dia
 - Métricas são definidas para garantir que o desempenho esperado está sendo alcançado
- ▶ Fase 6 – Did we get there?
 - Monitora se os benefícios esperados foram realmente realizados

Ciclo de vida (fases)

- ▶ Fase 7 – How do we keep the momentum going?
 - O sucesso global é revisado
 - Novos requisitos para a governança ou gerenciamento de TI são identificados
 - A necessidade de melhoria contínua é reforçada

Iniciando com um Business Case

- ▶ Um business case justifica um projeto ou solução proposta com base nos seus benefícios esperados
- ▶ Ele deve incluir, no mínimo:
 - Benefícios de negócio a serem alcançados
 - Alinhamento com a estratégia de negócio
 - Mudanças necessárias para se alcançar os resultados
 - Investimentos necessários
 - Custos e riscos envolvidos
 - Papeis e responsáveis (quem faz o quê)
 - Como tudo isso será monitorado

Questões

(STF – CESPE 2013)

Julgue os itens seguintes com relação a noções gerais do COBIT 5.

61 Realizar as necessidades dos stakeholders é um dos cinco objetivos em cascata descritos no COBIT 5. Esses objetivos são considerados como uma forma de traduzir as necessidades dos envolvidos em objetivos específicos organizacionais.

62 Segundo o COBIT 5, a governança visa conhecer as necessidades dos envolvidos (stakeholders) e direcionar esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados; a gestão deve planejar, executar e monitorar as atividades alinhadas à governança.

Questões

(TRT/8 – CESPE 2013)

De acordo com o COBIT 5, quando o processo é executado e gerenciado como a adaptação de um processo padrão definido, de forma a atingir resultados de modo eficaz e eficiente, esse processo está no nível de capacidade

- A gerenciado.
- B gerenciado e mensurável.
- C previsível.
- D definido.
- E estabelecido.

Questões

(TRT/8 – CESPE 2013)

De acordo com o COBIT 5, os processos de definição dos requisitos e de habilitação das mudanças organizacionais constam do domínio

- A construir, planejar e organizar.
- B planejar e organizar.
- C adquirir e implementar.
- D alinhar, planejar e organizar.
- E construir, adquirir e implementar.

Questões

(CELEPAR – Universidade Estadual de Londrina/COPS 2014)

Com base nas necessidades dos Stakeholders do COBIT 5, atribua V (verdadeiro) ou F (falso) às afirmativas a seguir.

- () Para o COBIT 5, um dos principais objetivos e competência da governança é criar valor para seus Stakeholders.
- () Um dos principais objetivos e competência da governança, segundo o COBIT 5, é a definição clara da hierarquia entre os Stakeholders.
- () Segundo o COBIT 5, a criação de valor significa perceber os benefícios a um custo ideal de recursos, otimizando riscos.
- () A governança é responsável pela negociação e decisão entre os diferentes valores de interesses dos Stakeholders.
- () Independentemente do contexto empresarial, o COBIT 5 sugere uma solução única para o sistema de gerenciamento e governança.

Questões

Assinale a alternativa que contém, de cima para baixo, a sequência correta.

- a) V, V, V, F, F.
- b) V, F, V, V, F.
- c) V, F, F, F, V.
- d) F, V, F, V, F.
- e) F, F, F, V, V.

Questões

(CELEPAR – Universidade Estadual de Londrina/COPS 2014)

Assinale a alternativa que apresenta, corretamente, os cinco princípios do COBIT 5 Framework.

a) Desenvolver um ambiente empresarial sustentável; focar na qualidade; aprimorar os processos; adequar a economia empresarial; definir as prioridades.

b) Adequar epistemicamente a empresa; formatar padrões de processos e negócios; desenvolver marketing inteligente; evoluir o controle financeiro; capacitar a mão de obra.

c) Integrar processos; integrar os módulos do sistema; integrar os stakeholders; integrar os departamentos da empresa; integrar a governança e o chão de fábrica.

Questões

d) Atender às necessidades das partes interessadas; cobrir a empresa de ponta a ponta; aplicar um Framework único; capacitar uma abordagem holística; separar a governança do gerenciamento.

e) Desenvolver um ambiente produtivo; equilibrar entradas e saídas; propiciar um ambiente colaborativo; promover a integração entre a governança e o gerenciamento; capacitar uma abordagem integradora.

Questões

(CELEPAR – Universidade Estadual de Londrina/COPS 2014)

44 Com base nos conhecimentos sobre a Cascata de Objetivos do COBIT 5, assinale a alternativa que apresenta, corretamente, a sequência dos seus elementos.

- a) Stakeholder Drivers; Stakeholder Needs; Enterprise Goals; IT-related Goals; Enabler Goals.
- b) Stakeholder Drivers; Stakeholder Needs; IT-related Goals; Enabler Goals; Enterprise Goals.
- c) Stakeholder Needs; Stakeholder Drivers; IT-related Goals; Enabler Goals; Enterprise Goals.
- d) Stakeholder Needs; Stakeholder Drivers; IT-related Goals; Enterprise Goals; Enabler Goals.
- e) Stakeholder Needs; IT-related Goals; Stakeholder Drivers; Enterprise Goals; Enabler Goals.

FIM