

Lição 00: Apresentação e ISO 38500.**Sumário**

1.	Apresentação do curso.	4
2.	Metodologia das aulas.	4
3.	Como tirar as minhas dúvidas?	5
4.	Observações finais.	5
1	Conceitos Básicos.....	8
1.1	Um pouco de história.....	8
1.2	O que é a Governança de TI então?.....	10
1.3	E onde entra a ISO/IEC 38500?	11
1.3.1	Princípios.....	13
1.3.2	Modelo.....	13
1.3.3	Guia para Governança Corporativa de TI.....	15
1.3.3.1	Princípio 1: Responsabilidade.	15
1.3.3.2	Princípio 2: Estratégia.	16
1.3.3.3	Princípio 3: Aquisição.....	16
1.3.3.4	Princípio 4: Desempenho.....	17
1.3.3.5	Princípio 5: Conformidade.	18
1.3.3.6	Princípio 6: Comportamento Humano.....	18

Olá Concurseiro de Plantão e futuro servidor público,

Pronto para a aprovação? Questiono isso neste exato momento justamente pelo fato deste curso estar voltado a você que está diretamente compromissado com algo que irá te trazer estabilidade na sua vida profissional, financeira e pessoal e que está relacionado à sua completa e exclusiva responsabilidade, estou falando da sua aprovação e nomeação em um Concurso Público.

Logo, você vai precisar de um apoio, concorda? E este apoio será prestado por mim como seu professor.

Já para começarmos eu gostaria que você escrevesse em um pedaço de papel, imprimisse a logomarca do seu Concurso Público foco, enfim, e pregasse no teu quarto, no teu local de estudos, no teu fichário e todos os dias pela manhã olhasse para ele, fechasse teus olhos por dois ou três minutos e desenhasse em sua mente um filme no qual você vai se ver assinando e seu termo de posse e sendo feliz na realização das suas atividades diárias. Ok? Tenho mais este compromisso teu?

Para iniciarmos nossa aula, me darei ao luxo de falar um pouquinho sobre mim, nada muito narcisista, mas sim uma apresentação necessária para termos um alinhamento comum sobre quem é o Professor Gabriel Pacheco.

Sou Coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching e atuo no presente momento com Coaching e Consultoria para Concursos Públicos e Carreiras. Fui Empregado Público do SERPRO, atuando como Analista – Especialista em Negócio em TI até há algum tempo atrás e muitos vão dizer “o professor enlouqueceu de vez, pediu demissão de um emprego público” e eu vou retrucar dizendo que não enlouqueci não, na verdade me planejei para realizar tal tipo de ação justamente por querer ser aprovado em outro concurso público, por ter sim desejo em algo maior e acreditar nisso, mas essa já é outra história que estou escrevendo em alguns artigos que serão publicados para os senhores posteriormente. Atualmente estou atuando como Gerente de Projetos no MEC.

Já atuei no mercado privado como Consultor de Projetos, trabalhando na implantação de escritórios de projeto e em gerenciamento de projetos dentro de instituições públicas e privadas, formado em Ciências da Computação pela UCB - Universidade Católica de Brasília, com MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Universa, sou também certificado PMP®, CSM e MPS.BR.

Tenho como foco atual dentro de cursos preparatórios as disciplinas relacionadas à Tecnologia da Informação.

E agora alguns estão até mesmo se perguntando “Eita, o professor não dorme, não é?” Durmo, saio, passeio, sou casado, cuido dos meus bichos e só tenho a dizer que dou conta disso tudo por simplesmente aplicar na prática tudo que conheço de planejamento de

tempo e Coaching voltado à minha vida pessoal, profissional e de estudante. Se quiserem saber mais sobre o assunto, podem me procurar que conversamos sobre.

1. Apresentação do curso.

Nosso curso terá como foco atender a necessidade do Concurseiro de plantão que está estudando para Concursos Públicos e precisa de um forte embasamento na disciplina de Governança, dos tópicos Cobit 5 e ISO 38500, que mesmo que não apareçam assim em seu edital, sempre caminham juntos mesmo.

Como já pode ser detectado no cabeçalho das páginas, este é um curso de Teoria e Exercícios e será apresentado de forma que o aluno obtenha todo o conhecimento necessário e tenha logo após a apresentação do conteúdo a resolução de exercícios.

Estamos falando aqui de 3 lições totalizando aproximadamente 65 páginas escritas, 2 videoaulas de revisão no total de 0:48hs, 2 simulados com 25 questões no total (sem considerar o simulado 00) e mais 1 lista de exercícios da CESPE de bônus.

2. Metodologia das aulas.

- Teremos no curso lições expositivas, descritivas e descontraídas (pois ninguém aqui merece um texto nostálgico e desgastante e para aqueles que me conhecem pessoalmente ou já assistiram minhas videoaulas, ou até mesmo minhas aulas presenciais, sabem que levo isso muito a sério mesmo) separadas pelo agrupamento que acredito ser ideal do Cobit 5 e da ISO 38500. **Veja que como estamos trabalhando com a separação de todo o conteúdo por lições, teremos então 3 lições (já contando com esta que é demonstrativa) separadas em conteúdos maiores e outros menores e isso irá ocorrer justamente por conta do tamanho do conteúdo e seu nível de importância para Concursos Públicos.**
- Todas as lições terão uma abordagem inicial teórica conceitual exemplificada e com seu conhecimento aplicado descrito no decorrer da resolução dos exercícios, que serão apresentados logo na sequência do conteúdo apresentado, demonstrando assim o formato como a matéria tratada é cobrada nas provas, tratando nestes exercícios com uma quantidade percentual maçante de questões.
- Serão tratados nas lições assuntos desde o básico até o avançado, fazendo assim com que o aluno iniciante tenha conhecimento e contato inicial com os tópicos tratados, bem como o aluno que já o conhece possa aprofundar seu conhecimento

aplicável à resolução de questões, como eu digo em meus treinamentos presenciais e em vídeos-aula seria algo como trabalhar entre os níveis 1 a 5 de conhecimento da matéria.

- A aplicação dos exercícios poderá variar de lição para lição, de acordo com o fechamento ou não do assunto tratado, característica esta que tentaremos ao máximo evitar para que o candidato tenha sempre em mãos exercícios para praticar o que aprendeu no decorrer da semana.
- Não serão poupados gráficos, tabelas e técnicas mnemônicas aplicáveis ao assunto, para que assim possam realmente entender o que está sendo apresentado. (Alguns podem se perguntar agora, “pra que memorióis?” Simples, vocês estão estudando para concurso público e eles poderão te salvar em até 60% do conteúdo cobrado na sua prova).

3. Como tirar as minhas dúvidas?

Oh, um esquema muito sério mesmo é fazer uso do fórum aqui do nosso curso, especificamente deste curso, ok? Façam também questionamentos o mais objetivos possível, pois será assim que poderemos evitar aquele “ping-pong” de questionamento e que também vou conseguir lhes responder de forma mais objetiva. Ah, questionamentos feitos fora do ambiente não serão respondidos, assim conseguimos valorizar você, nosso aluno que está matriculado no curso, acessando o ambiente e valorizando o trabalho nosso como professor.

4. Observações finais.

Agora eu acredito que alguns pontos se fazem necessários para que não tenhamos falta de rendimento dos senhores:

- Como estamos falando de conteúdo textual, a informalidade e a medida descontração farão parte delas para que tenhamos o maior nível de integração possível entre nós, lembre-se que a única coisa que mudou aqui foi a *interface* entre professor e alunos e se os senhores quisessem livros cheios de formalidade e teorias aplicáveis às pesquisas de TI, comprariam em livrarias, então vamos abusar desta nossa interface e da comunicação, incluindo os fóruns de discussão de cada lição.

- Planejem seus estudos e cumpram os seus horários de forma adequada, quem tiver problemas com isso solicito que acessem o meu Blog e verifiquem meus artigos sobre Planejamento de Estudos, pois poderão te ajudar bastante www.professorgabrielpacheco.com.br.

Sabemos que o COBIT na visão de Governança de TI é um mundo, mas trataremos nesta aula somente tópicos que vem sendo cobrados em concursos públicos da sua versão anterior da melhor forma possível para que possam gabaritar todas as questões que venham a cair na tua prova sobre o assunto. Logicamente, a gente não vai destrinchar aqui o COBIT 5 inteiro ou sequer ficar detalhando mais ainda o livro do Aragon: “Implementando a Governança de TI”, mas sim trazer-lhes o supramundo do que precisas saber para a prova.

Seguiremos a seguinte estrutura de apresentação do conteúdo, reparem que tivemos modificações nos nomes dos Domínios e que foi criado um adicional, o Evaluate, Direct and Monitor:

- Conceitos Básicos / Modelo COBIT.
- Evaluate, Direct and Monitor (Avaliar, Dirigir e Monitorar).
- Align, Plan and Organize (Alinhar, Planejar e Organizar).
- Build, Acquire and Implement (Construir, Adquirir e Implementar).
- Deliver, Service and Support (Entregar, Servir e Suportar).
- Monitor, Evaluate and Assess (Monitorar, Avaliar e Analisar).

1 Conceitos Básicos.

1.1 Um pouco de história.

Para entendermos algumas das nossas disciplinas da área de TI, principalmente às que estão relacionadas à Gestão, à Governança de TI e aos *Frameworks*, eu sempre gosto de trabalhar o assunto com características históricas e de evolução do conhecimento dos senhores, assim fica mais fácil de entender a origem, a necessidade do assunto que estamos tratando e também o motivo de sua formatação como está nos dias atuais.

Para começarmos, entre os anos 50 e 80 tivemos a era dos CPDs, para lembrá-los então foi a época na qual a informática começou a ganhar nome, pois neste momento o ser humano era capaz de registrar cálculos de balística em computadores e só esperar o resultado sair. Vemos que até então sabiam que existia algo acontecendo nas grandes organizações públicas e privadas, mas não sabiam afinal de contas o que realmente estava acontecendo, ou seja, os problemas eram resolvidos com informática, mas não se sabia como.

Nos anos 80 a 90 veio a era da Informação, época na qual tínhamos os computadores capacitados a realizar operações até então realizadas pelo ser humano e se tornando assim um grande motivador de demissões em massa que ocorreram nesta época, pois não que um computador tivesse tal capacidade de demissão em massa, mas que ele simplesmente assumia o papel de várias pessoas principalmente em operações corriqueiras e operacionais sobrevivendo assim somente aqueles que se prepararam e foram educados para trabalhar com a nova realidade.

Na década de 90 e 1ª metade do século XXI os computadores começaram a ser interconectados em uma grande rede chamada de Internet com recursos de compartilhamento nunca visto antes e uma capacidade e publicação de conteúdo que não se podia ter em papel impressos nesta época.

Finalmente surge então a época da computação em nuvens, ou *Cloud Computing*, momento no qual o usuário tem a capacidade de além de armazenamento de todo o seu conteúdo na internet, também pode operacionalizar seu conteúdo e suas aplicações contando somente com os recursos que a internet lhe oferece, deste a leitura e resposta de e-mails até a edição e criação de poderosas planilhas eletrônicas e administração de bancos de dados.

Mas e então o que tal história tem a ver com o nosso assunto? Reparem que com o passar dos anos o **nível de complexidade no uso da Tecnologia da Informação aumentou em progressão geométrica quando comparado em razão da sua utilização e capacidade**, isso tanto para os usuários domésticos quanto para as organizações (sejam elas da iniciativa pública ou privada) o que criou uma grande **necessidade de padronização de como Tecnologia da Informação – TI** (chamaremos assim de agora em diante) deveria ser gerenciada ocasionando a criação de vários *frameworks* como podemos ver atualmente o ITIL, o PMBok®, o CMMI.

Tal necessidade de atendimento ao nível de complexidade da TI nas instituições motivou também a evolução das contratações de serviços e aquisições de bens de TI e aumentou a busca pela qualidade e alinhamento do que a TI realmente traria para a Administração Pública e mais ainda, a necessidade do que se tinha na TI ser auditado e como isso deveria ser pago, se era realmente necessário e justo para a Administração e se os resultados esperados seriam alcançados. (PPA, LDO, LOA).

Bem, não é para assustá-los, mas já conseguem reparar claramente que quando falamos em COBIT também falamos em vários outros assuntos, vários outros Frameworks, claro que não com o nível de complexidade que trataríamos deles quanto em um material exclusivo, mas precisamos tratar deles nem que em citações para fazermos as devidas ligações entre tais tópicos e a Governança de TI.

Logo, podemos ver claramente que a **TI evoluiu caracterizada em alguns estágios bem identificados:**

- **TI como provedor de Tecnologia:** momento no qual a TI fornecia respostas somente tecnológicas, algo como um apoio às necessidades que se tinham dela dentro de uma organização.
- **TI como provedor de Serviços:** momento no qual a TI iniciou sua trajetória no fornecimento de serviços de forma a agregar valor ao cliente.
- **TI como parceiro estratégico:** momento no qual ela começou a ser valorizada dentro das instituições como um ativo estratégico.

- **Tecnologia dos negócios:** momento no qual podemos ver atualmente a TI como uma função principal dentro das organizações, a qual consegue se colocar em um patamar que a coloca na visão de que se ela não existir na instituição, então esta não irá sobreviver.

Tal evolução trouxe várias vantagens para as organizações, mas também criou uma dependência considerável da TI para seu funcionamento, tanto que em alguns estudos realizados pela ITGI foi identificado que mais de 50% das empresas consideram a TI importante para a realização da sua estratégia, ou seja, atualmente a **TI se tornou estratégica e crítica para as organizações** o que gerou um aumento demasiado do impacto sob a instituição caso riscos da TI ocorram.

“Uma Governança de TI efetiva ajuda a garantir que a TI suporte os objetivos de negócios, otimiza os investimentos em TI e apropriadamente os riscos e as oportunidades relacionados a TI.” [ITGI, 2007].

1.2 O que é a Governança de TI então?

Vamos a algumas definições interessantes encontradas na literatura relacionada ao assunto que nos traz a idealização do que é Governança de TI.

“A governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização.” [ITGI, 2007].

“A governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios. A governança de TI habilita a organização a obter todas as vantagens de sua informação, maximizando os benefícios, capitalizando as oportunidades e ganhando em poder competitivo. ” [ITGI, 2007]

“Capacidade organizacional exercida pela alta direção, gerência de negócios e gerência de TI para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e, com isso, assegurar o alinhamento entre negócios e TI” [Van Grembergen, 2004]

“O principal objetivo da Governança de TI é alinhar a TI aos requisitos do negócio, considerando soluções de apoio ao negócio, assim como a garantia da continuidade dos serviços e a minimização da exposição do negócio aos riscos de TI.” [Aragon, 2012]

Ficam claras então algumas características sobre o que vem a ser **Governança de TI**:

- É de responsabilidade da alta direção e gestão da organização.
- Trata-se de uma capacidade organizacional.
- De assegurar o alinhamento entre negócios e TI.

Obs.: Ficou claro então o que é Governança de TI? Ótimo, pois não podemos de forma alguma confundir Governança de TI com Gestão de TI.

Gestão de TI ≠ Governança de TI, pois de uma forma geral a primeira está mais para as ferramentas utilizadas e a segunda mais para a capacidade organizacional.

Observem agora que o conceito de Governança de TI era aplicável no Cobit 4.1 e acredito que ainda possa ser foco de questões de prova, pois ele não morreu simplesmente, mas no Cobit 5 foi supostamente substituído pelo conceito de Governança Corporativa de TI, que será melhor detalhado nos tópicos adiante.

1.3 E onde entra a ISO/IEC 38500?

Bem, a ISO/IEC 38500:2009 é uma norma internacional que trata justamente da Governança Corporativa de Tecnologia da Informação, bem curtinha mesmo, com apenas 21 páginas em seu corpo completo.

Seu objetivo é fornecer uma estrutura de princípios para os dirigentes usarem na avaliação, gerenciamento e monitoramento do uso da Tecnologia da Informação em suas organizações.

Ela oferece uma estrutura para Governança eficaz de TI que ajuda a alta administração das organizações a entender e cumprir suas obrigações legais, regulamentares e éticas com relação ao uso da TI em suas organizações. A estrutura apresenta definições, princípios e um modelo.

De forma genérica, é uma norma que se aplica a todas as organizações, incluindo organizações públicas ou privadas, entidades governamentais e organizações sem fins lucrativos. Aplica-se ainda às organizações de todos os tamanhos, pequenas e grandes, independente de extensão de seus usos de TI.

Coloco abaixo, alguns conceitos importantes encontrados na presente norma e que devido ao fato de já ter visto alguns destes semelhantes terem sido cobrados em prova...:

- Governança Corporativa: O sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas.
- Governança Corporativa de TI: O sistema pelo qual o uso atual e futuro de TI é dirigido e controlado. Governança corporativa de TI significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar os planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização. Como observação e para melhor entendimento deste conceito, gostaria que considerassem que a Governança Empresarial de TI irá incorporar a Governança de Negócio de TI e a Governança Funcional de TI.
- Tecnologia da Informação (TI): Os recursos necessários para adquirir, processar, armazenar e disseminar informações. Este termo também inclui “Tecnologia da Comunicação (TC)” e o termo composto de “Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)”.
- Política: Instruções claras e mensuráveis de direção e comportamento desejado que condicionem as decisões tomadas dentro de uma organização.
- Estratégia: Um plano geral de desenvolvimento da organização que descreve o uso eficaz de recursos para apoiar a organização em suas atividades futuras. Envolver o estabelecimento de objetivos e propostas de iniciativas a serem executados.
- Uso da TI: O planejamento, projeto, desenvolvimento, distribuição, operação, gerenciamento e aplicação da TI para atender às necessidades do negócio. Inclui tanto a demanda como o fornecimento de serviços de TI pelas unidades internas de negócio, unidades especializadas em TI ou fornecedores externos e serviços de utilidade (tais como o fornecimento de software como serviços).

1.3.1 Princípios.

Um dos tópicos trazidos aqui na ISO/IEC 38500 são os princípios a serem seguidos dentro da estrutura de uma boa Governança Corporativa de TI.

Os princípios **expressam o comportamento preferido para orientar uma tomada de decisão. O enunciado de cada princípio refere-se ao que convém acontecer, mas não descreve como, quando ou por quem os princípios seriam implementados.**

Vejam ainda que eles são aplicáveis à maioria das organizações.

Eles são seis (**ResEstA DesConCom**):

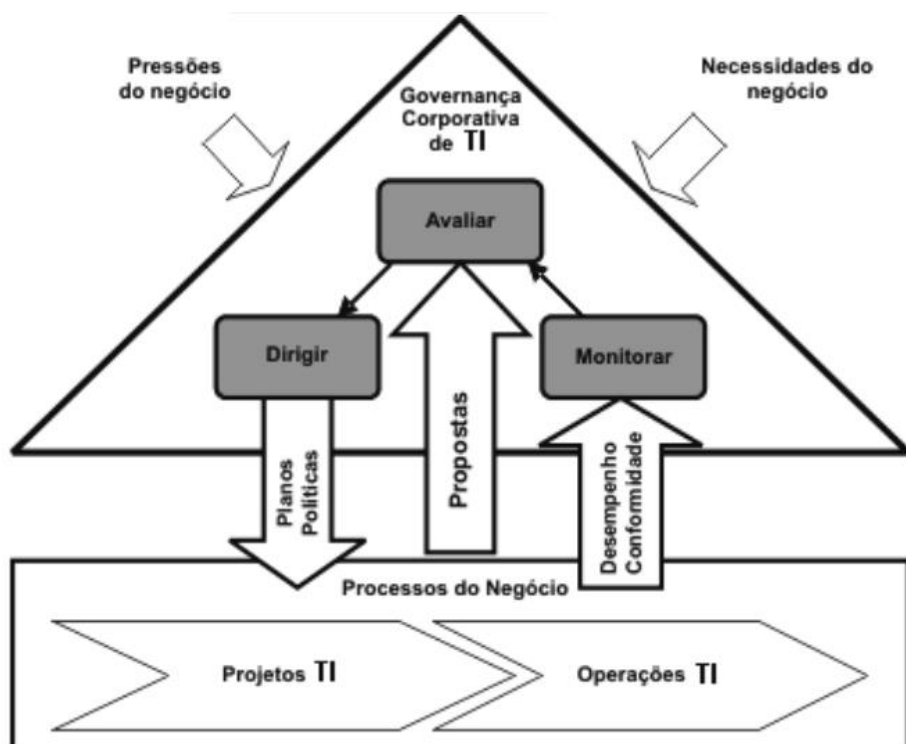
- **Responsabilidade:** Os **indivíduos e grupos dentro da organização compreendem e aceitam suas responsabilidades** com respeito ao fornecimento e demanda de TI. Aqueles responsáveis pelas ações também têm autoridade para desempenhar tais ações.
- **Estratégias:** A **estratégia de negócio da organização leva em conta as capacidades atuais e futuras de TI; os planos estratégicos para TI satisfazem as necessidades atuais e contínuas da estratégia de negócio da organização.**
- **Aquisição:** As **aquisições de TI são feitas por razões válidas, com base em análise apropriada e contínua, com tomada de decisão clara e transparente.** Existe um equilíbrio entre benefícios, oportunidades, custos e riscos, de curso e longo prazo.
- **Desempenho:** A TI **é adequada ao propósito de apoiar a organização, fornecendo serviços, níveis de serviço e qualidade de serviço, necessários para atender aos requisitos atuais e futuros do negócio.**
- **Conformidade:** A TI **cumpe com toda a legislação e regulamentos obrigatórios.** As políticas e práticas são claramente definidas, implementadas e fiscalizadas.
- **Comportamento Humano:** As **políticas, práticas e decisões de TI demonstram respeito pelo Comportamento Humano, incluindo as necessidades atuais e futuras de todas as “pessoas no processo”.**

1.3.2 Modelo.

O modelo da ISO/IEC é baseado no que deve afinal de contas ser feito pelos dirigentes no que diz respeito à TI e tal fator é realizado através de três tarefas principais:

- Avaliar o uso atual e futuro da TI.
- Orientar a preparação e a implementação de planos e políticas para assegurar que o uso da TI atenda aos objetivos do negócio.
- Monitorar o cumprimento das políticas e o desempenho em relação aos planos.

Estas atividades são apresentadas como um ciclo da Governança de TI na organização, conforme podemos verificar na imagem abaixo que consta da própria norma.



Dentro da norma nós devemos ver a Governança Corporativa de TI realmente como um ciclo onde o dirigente deverá Avaliar, Dirigir e Monitorar.

- Avaliar: os dirigentes devem examinar e avaliar o uso atual e futuro da TI, incluindo estratégias, propostas e arranjos de fornecimento (interno, externo ou ambos). Ele deverá ainda considerar as pressões externas e internas que influenciam o negócio.
- Dirigir: convém que os dirigentes designem responsabilidade e exijam preparação e implementação dos planos e políticas. Os planos devem estabelecer a direção dos investimentos nos projetos de TI e operações de TI. As políticas devem estabelecer um comportamento sólido no uso da TI.

- **Monitorar:** convém que os dirigentes monitorem através de sistemas de mensuração apropriadas. Convém certificarem-se de que o desempenho está de acordo com os planos, principalmente no que diz respeito aos objetivos do negócio. Aqui ainda convém que os dirigentes certifiquem que a TI está em conformidade em com as obrigações externas e práticas internas de trabalho.

Vejam ainda que responsabilidades dos dirigentes no que diz respeito aos aspectos específicos da TI poderão ser delegadas aos gerentes da organização, o que não interfere na responsabilidade pelo uso e entrega aceitável, eficaz e eficiente da TI por parte dos dirigentes, o que não poderá ser delegada.

1.3.3 Guia para Governança Corporativa de TI.

Bem, princípios e práticas entendidas de forma adequada, veremos que a ISO/IEC 38500 também nos traz um Guia, no qual ela vai apresentar um cruzamento entre os princípios gerais da boa governança de TI e as 3 práticas necessárias para a implementação de cada um destes princípios, ou seja, para cada princípio nós teremos e práticas para serem realizadas, conforme descrito abaixo. Ah, eu não me preocuparia tanto assim com o Guia propriamente dito não viu, mas sim com os tópicos que vimos daqui pra cima.

1.3.3.1 Princípio 1: Responsabilidade.

- **Avaliar:** Convém que os dirigentes avaliem as opções de delegação de responsabilidades com respeito ao uso atual e futuro da TI na organização, momento no qual os dirigentes deverão procurar garantir o uso e entrega eficaz, eficiente e aceitável da TI no apoio dos objetivos atuais e futuros do negócio. Convém que os dirigentes avaliem a competência daqueles a quem for delegada a responsabilidade para a tomada de decisões em relação a TI.
- **Dirigir:** Convém que os dirigentes exijam que os planos sejam cumpridos de acordo com as responsabilidades delegadas para TI. Convém que os dirigentes exijam o recebimento de informações que eles necessitam para atender às suas responsabilidades e compromissos.
- **Monitorar:** Convém que os dirigentes monitorem para que os mecanismos apropriados de Governança de TI sejam estabelecidos. Convém que os dirigentes

monitorem para que aqueles que receberam responsabilidades reconheçam e compreendam suas responsabilidades. Convém que os dirigentes monitorem o desempenho daqueles a quem foi delegada a responsabilidade pela Governança de TI.

1.3.3.2 Princípio 2: Estratégia.

- Avaliar: Convém que os dirigentes avaliem os desenvolvimentos em TI e os processos dos negócios para garantir que a TI apoiará às necessidades futuras do negócio, momento no qual os dirigentes avaliarão as atividades de TI para assegurar que estejam alinhadas com os objetivos da organização com relação às mudanças circunstanciais que levem em consideração o uso de melhores práticas e satisfaçam outros requisitos das partes interessadas. Convém que os dirigentes assegurem que a utilização de TI seja submetida à análise e avaliações de risco, de acordo com as devidas Normas nacionais e internacionais.
- Dirigir: Convém que os dirigentes liderem a preparação e o uso de planos e políticas que assegurem que a organização seja beneficiada pelo desenvolvimento de TI. Convém também que os dirigentes encorajem a apresentação de propostas para usos inovadores da TI que permitam que a organização possa responder a novas oportunidades e desafios, e empreender novos negócios ou melhorar processos.
- Monitorar: Convém que os dirigentes monitorem o progresso das propostas de TI aprovadas para garantir que atinjam seus objetivos dentro dos prazos exigidos utilizando os recursos disponibilizados. Convém que os dirigentes monitorem o uso da TI para assegurar que os benefícios pretendidos estão sendo alcançados.

1.3.3.3 Princípio 3: Aquisição.

- Avaliar: Convém que os dirigentes avaliem opções para o fornecimento da TI de forma a atingir os objetivos das propostas aprovadas, buscando o equilíbrio entre os riscos e o retorno nos investimentos propostos.
- Dirigir: Convém que os dirigentes deem a devida orientação para que os ativos de TI (sistemas e infraestrutura) sejam adquiridos de forma apropriada, incluindo a

preparação de documentação adequada que assegure o fornecimento de capacidades necessárias.

- Monitorar: Convém que os dirigentes monitorem os investimentos de TI para assegurar que eles forneçam as capacidades requeridas. Convém que os dirigentes monitorem até que ponto sua organização e os fornecedores mantêm uma compreensão mútua das intenções da organização ao fazer qualquer aquisição de TI.

1.3.3.4 Princípio 4: Desempenho.

- Avaliar: Convém que os dirigentes avaliem proposições dos gerentes para assegurar que a TI apoiará os processos do negócio com a capacidade e competência necessárias. Convém que estas propostas enderecem a continuidade Normal da operação dos negócios e o tratamento dos riscos associados com o uso da TI. Convém que os dirigentes avaliem os riscos à continuidade da operação resultantes das atividades de TI. Convém que os dirigentes avaliem os riscos à integridade da informação e à proteção dos ativos de TI, incluindo a propriedade intelectual e a base de conhecimentos da organização. Convém que os dirigentes avaliem as opções para garantir que as decisões sobre o uso da TI sejam tomadas de forma rápida e eficaz em apoio aos objetos do negócio. Convém que os dirigentes avaliem regularmente a eficácia e o desempenho do Sistema de Governança de TI da organização.
- Dirigir: Convém que os dirigentes assegurem que recursos suficientes sejam alocados de forma a garantir que a TI atenda às necessidades da organização, de acordo com as prioridades acordadas e restrições orçamentárias.
- Monitorar: Convém que os dirigentes monitorem até que ponto a TI dá suporte ao negócio. Convém que os dirigentes monitorem até que ponto os recursos e o orçamento alocados foram priorizados de acordo com os objetivos do negócio. Convém que os dirigentes monitorem até que ponto as políticas, tais como aquelas relacionadas com a exatidão dos dados e a eficiência do uso da TI, são seguidas corretamente.

1.3.3.5 Princípio 5: Conformidade.

- Avaliar: Convém que os dirigentes avaliem regularmente até que ponto a TI cumpre com as obrigações, políticas internas, Normas e melhores práticas profissionais. Convém que os dirigentes avaliem regularmente a conformidade interna da organização com seu sistema de Governança de TI.
- Dirigir: Convém que os dirigentes exijam que aqueles responsáveis por estabelecer mecanismos rotineiros e regulares garantam que o uso da TI está em conformidade com as exigências legais e com as Normas e melhores práticas. Convém que os dirigentes exijam que políticas sejam estabelecidas e cumpridas para permitir que a organização cumpra com suas obrigações internas no uso da TI.
- Monitorar: Convém que os dirigentes monitorem o cumprimento e conformidade da TI por meio de relatos apropriados e práticas de auditoria, assegurando que análises críticas ocorram dentro dos prazos e sejam realizadas de forma completa e apropriadas, para a avaliação do grau de satisfação do negócio.

1.3.3.6 Princípio 6: Comportamento Humano.

- Avaliar: Convém que os dirigentes avaliem as atividades de TI para garantir que os comportamentos humanos sejam identificados e apropriadamente considerados.
- Dirigir: Convém que os dirigentes exijam que as atividades de TI sejam compatíveis com as diferenças do comportamento humano. Convém que os dirigentes exijam que riscos, oportunidades, constatações e preocupações possam ser identificados e relatados por qualquer pessoa a qualquer momento.
- Monitorar: Convém que os dirigentes monitorem atividades de TI para garantir que os comportamentos humanos identificados permaneçam relevantes e que lhes sejam dadas a devida atenção. Convém que os dirigentes monitorem as práticas de trabalho para garantir que são consistentes com o uso apropriado da TI.

Então gente, o que tinha para apresentar da ISO/IEC 38500 como forma de embasar o conhecimento de Governança Corporativa de TI era isso, agora vamos dar uma olhadinha no Cobit 5?

Espero todos os Senhores nas nossas próximas lições.

Conheçam meus outros cursos aqui no Provas de TI em <http://www.provasdeti.com.br/por-professor/col2/gabriel-pacheco>.

Lição 01: Cobit 5 e Princípios do Cobit 5.

Sumário

1	O que é o COBIT 5?	2
1.1	Princípios do Cobit 5.	4
1.1.1	Princípio 1: Meeting Stakeholders Needs (Satisfazer as necessidades das partes interessadas).....	4
1.1.1.1	Cobit 5 Goals Cascade (Cascata dos Objetivos do Cobit 5).....	5
1.1.2	Princípio 2: Covering the Enterprise End-to-End (Cobrir/atender a organização de ponta a ponta). 13	
1.1.3	Princípio 3: Applying a Single Integrated Framework (Aplicar um framework integrado único). 14	
1.1.4	Princípio 4: Enabling a Holistic Approach (Possibilitar uma visão holística).....	14
1.1.4.1	Conhecendo um pouco mais os habilitadores.....	15
1.1.5	Princípio 5: Separating Governance From Management (Distinguir Governança do Gerenciamento).....	18

Olá Concurseiro de Plantão e futuro servidor público,

Segunda lição sobre Cobit 5.

1 O que é o COBIT 5?

O **COBIT** prove um **modelo de processo genérico, um framework**, que representa todos os processos normalmente encontrados nas funções de TI adicionado de processos de negócio, fornecendo assim um **modelo de referência comum compreendido por gerentes operacionais de TI e gerentes de negócios**.

Por natureza, desde a sua primeira versão, ele ajuda as organizações a entregarem valor por meio de uma boa gestão e governança de TI. Consegue assim, apresentar processos auditáveis e métricas de desempenho mensuráveis aplicáveis a tais processos.

O COBIT fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável, suas boas práticas representam o consenso de especialistas focadas mais nos controles e menos na execução.

Sua primeira versão foi desenvolvida pela ISACA há mais de 15 anos e começou de forma bem humilde, focando justamente na Auditoria, mas agora evoluiu e conseguiu envolver processos de TI e processos de negócio de TI também e chegando ainda ao topo das paradas de sucesso, pois agora **ele é um framework completo de negócio para a Governança Corporativa/Empresarial de TI**.

Veremos que agora na sua versão 5 ele deixa de ser referenciado somente como um acrônimo, visto que seus **Objetivos de Controle se tornaram Práticas de Gestão**, mas o nome Cobit continua, afinal de contas já ganhou o mercado, né gente.

Teve sua publicação oficial em 9 de abril de 2012 pela ISACA e quem quiser baixa-lo (atualmente já traduzido para o Português) basta se inscrever no site da ISACA e pedir o seu download e não estranhem que o documento agora vier somente com 98 páginas, é porque agora **o detalhamento dos processos está em uma outra publicação chamada Habilitador Processos** que inclusive é paga, viu? Mas que já teve o seu conteúdo cobrado em algumas provas.

Como diferencial bem detectável nesta nova versão, podemos ver que agora o Cobit 5 nos traz não apenas uma atualização da sua versão anterior, **Cobit 4.1, mas também apresenta a união deste com duas outras publicações da ISACA, do VAL IT 2 – Práticas Chave de Gestão e**

Risk IT – Práticas de Gestão, fazendo assim com que ele se apresente em uma visão bem mais completa com práticas de Governança e Gerenciamento de TI. Outro ponto que me leva a crer que provavelmente o VAL IT e o Risk IT acabem sendo descontinuados com o tempo.

Exercício.

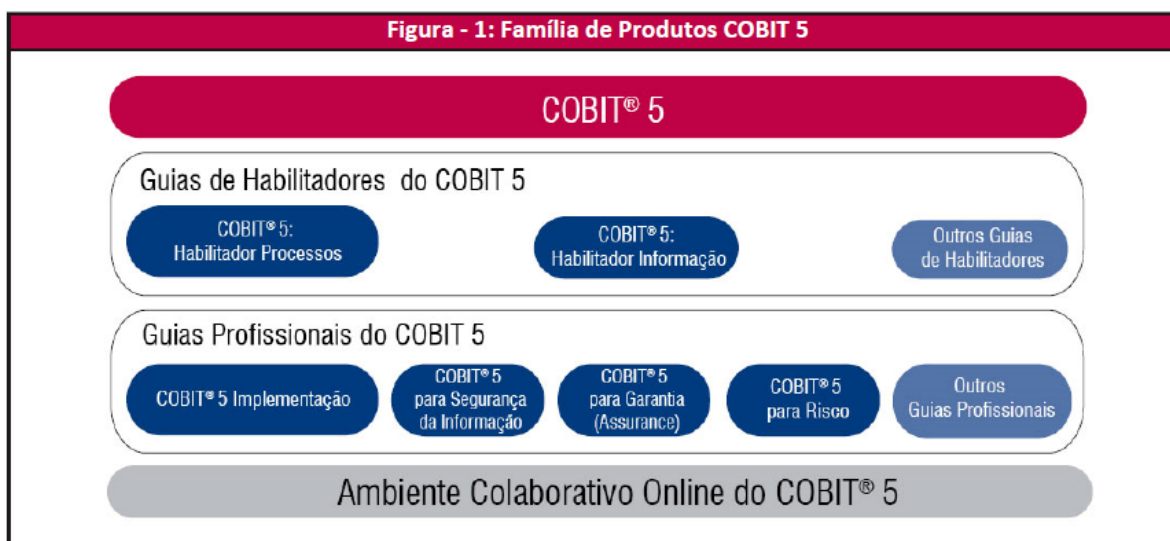
1. (Pacheco-2016) O Cobit 5, lançado pela ISACA no ano de 2012, apresenta diversas mudanças em relação ao Cobit 4.1 e uma delas é a incorporação das publicações VAL IT e Risk IT e uma completa reestruturação do Cobit 4.1 tornando-se assim uma estrutura completa com práticas de Governança e Gerenciamento de TI.

Comentário: *Senhores, o avaliador nos apresentou acima uma estrutura extremamente bem vinda sobre uma das principais mudanças estruturais do Cobit 5 em relação ao Cobit 4.1 que é a atualização completa do 4.1 e também a incorporação do VAL IT e do Risk IT em seu conteúdo.*

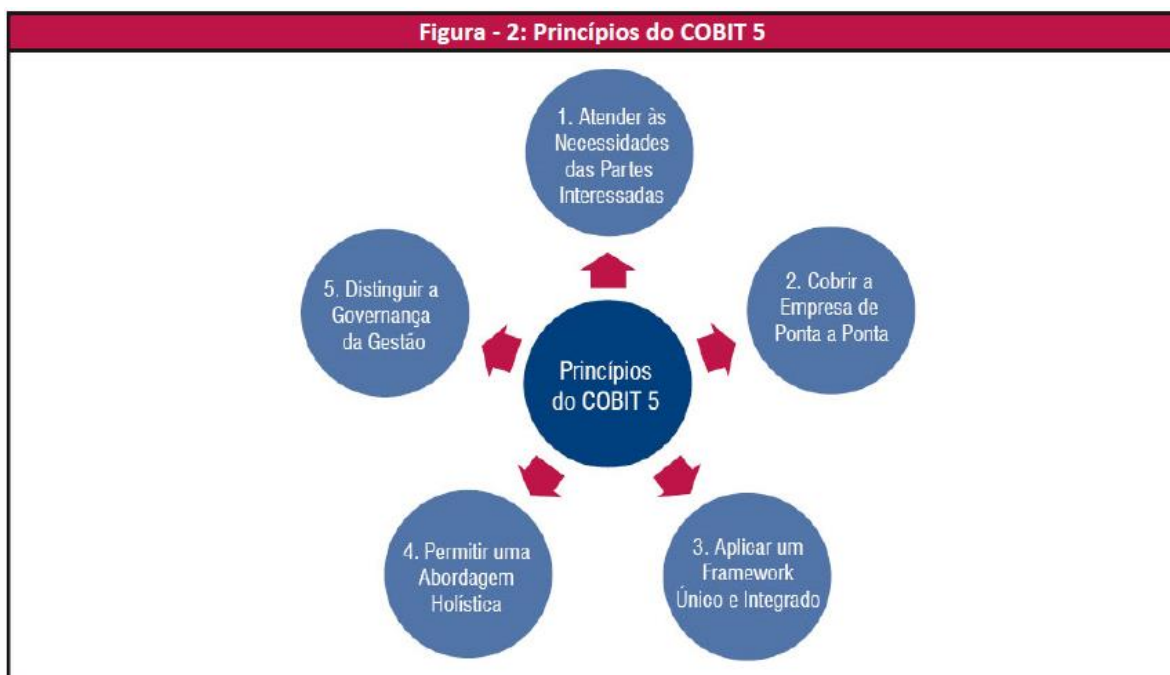
*Portanto, item **Correto**.*

Sua estrutura atual é baseada em 5 princípios que permitem que a organização execute um framework de Governança e Gerenciamento de TI baseado em um conjunto de 7 habilitadores que possuem como objetivo otimizar investimento em informação e Tecnologia para benefício dos stakeholders.

Ele possui atualmente os seguintes produtos, dos quais iremos falar neste curso sobre o Cobit 5, propriamente dito, sobre partes de interesse do Habilitador Processos e do Habilitador Informação.



1.1 Princípios do Cobit 5.



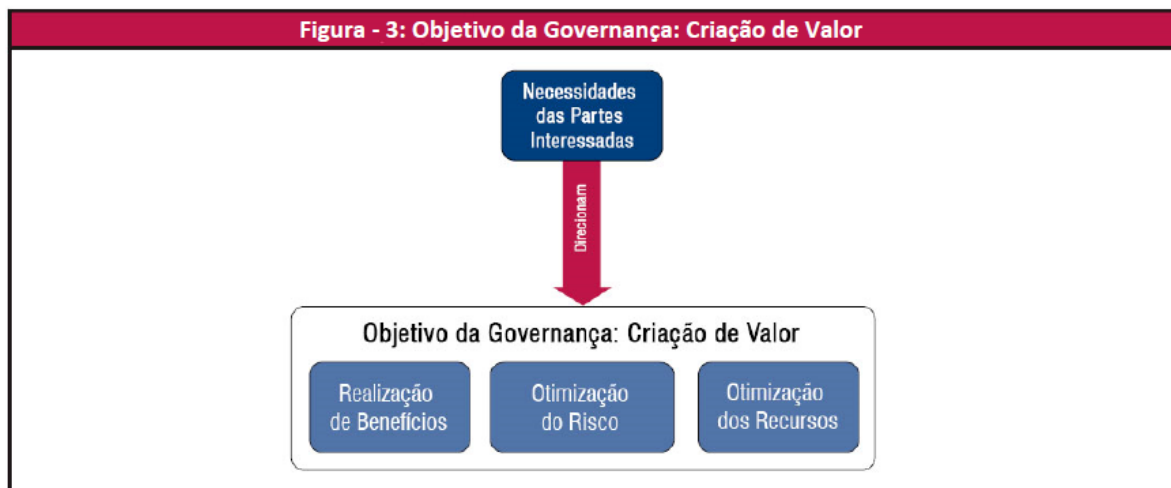
O Cobit 5 trabalha com 5 princípios-chave para a Governança e Gerenciamento Corporativo de TI, conforme especificado abaixo e oh, gostaria que levassem estes para a prova viu, pois com certeza serão objeto de questões:

1.1.1 Princípio 1: Meeting Stakeholders Needs (Satisfazer as necessidades das partes interessadas).

Para entendermos este princípio, precisamos nos lembrar de alguns tópicos que são trabalhados na Governança de TI e um deles é o fato das organizações existirem para criar

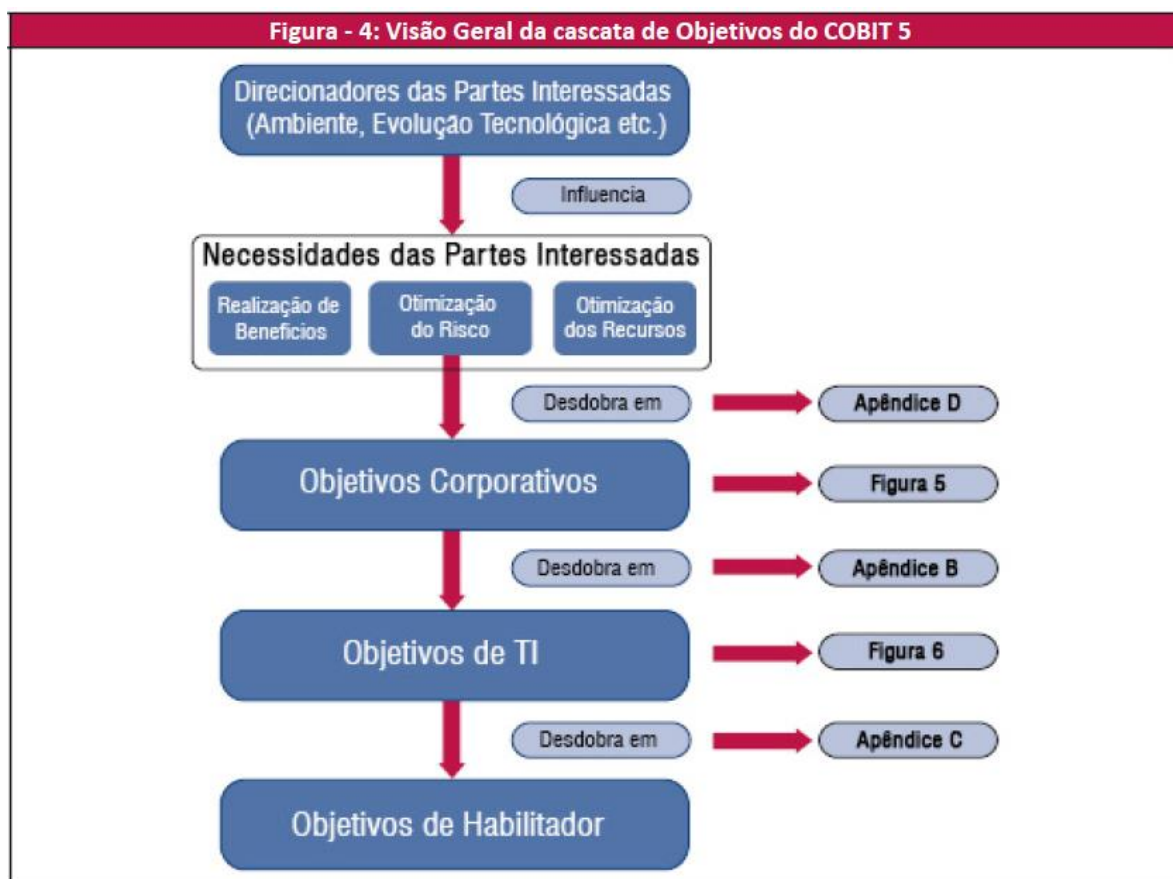
valor para as suas partes interessadas e se não fosse por isso, podem ter certeza que não teria motivo para elas existirem. Ou seja, **uma organização tem de gerar benefícios a um custo ideal e otimizando os riscos.**

Veremos que para tal feito, o Cobit 5 irá fornecer todos os processos necessários e outros habilitadores para que o valor para o negócio usando TI como apoios seja suportando dentro da organização.



1.1.1.1 Cobit 5 Goals Cascade (Cascata dos Objetivos do Cobit 5).

Temos aqui então claramente as necessidades dos stakeholders direcionando como a Governança de TI irá criar valor para a organização, para tanto estas necessidades deverão ser transformadas em ações dentro de um plano estratégico da organização de forma que as necessidades das partes interessadas sejam traduzidas em metas empresariais, metas de TI e metas de habilitadores, mecanismo este chamado de “Cobit 5 Goals Cascade” e apresentado na figura abaixo.



Bem, nem preciso dizer que se faz de extrema necessidade a qualquer Concurseiro aqui entender este sistema de metas em cascata definido no Cobit, né?

A cascata de objetivos é importante porque permite a definição das prioridades de implementação, melhoria e garantia da governança corporativa de TI com base nos objetivos (estratégicos) da organização e no respectivo risco. Na prática, a cascata de objetivos:

- Define as metas e objetivos tangíveis e relevantes em vários níveis de responsabilidade.
- Filtra a base de conhecimento do COBIT 5, com base nos objetivos corporativos, para extrair a orientação pertinente para inclusão na implementação, melhoria ou garantia de projetos específicos.
- Identifica e comunica claramente como (por vezes de forma muito operacional) os habilitadores são importantes para o atingimento dos objetivos corporativos.

Exercício.

(FUB – Informática – 2015 – Cespe)

No que se refere ao COBIT, julgue os itens seguintes.

2. [67] segundo o COBIT, a finalidade da cascata de objetivos é definir prioridades, com base em objetivos estratégicos e riscos relacionados, para implementação, aprimoramento e garantia de governança corporativa de TI.

Comentário: Senhores, o Cobit 5 apresenta em seu texto os benefícios da utilização da Cascata de Objetivos, conforme transcrito abaixo.

A cascata de objetivos é importante porque permite a definição das prioridades de implementação, melhoria e garantia da governança corporativa de TI com base nos objetivos (estratégicos) da organização e no respectivo risco.

Logo, item **Correto**.

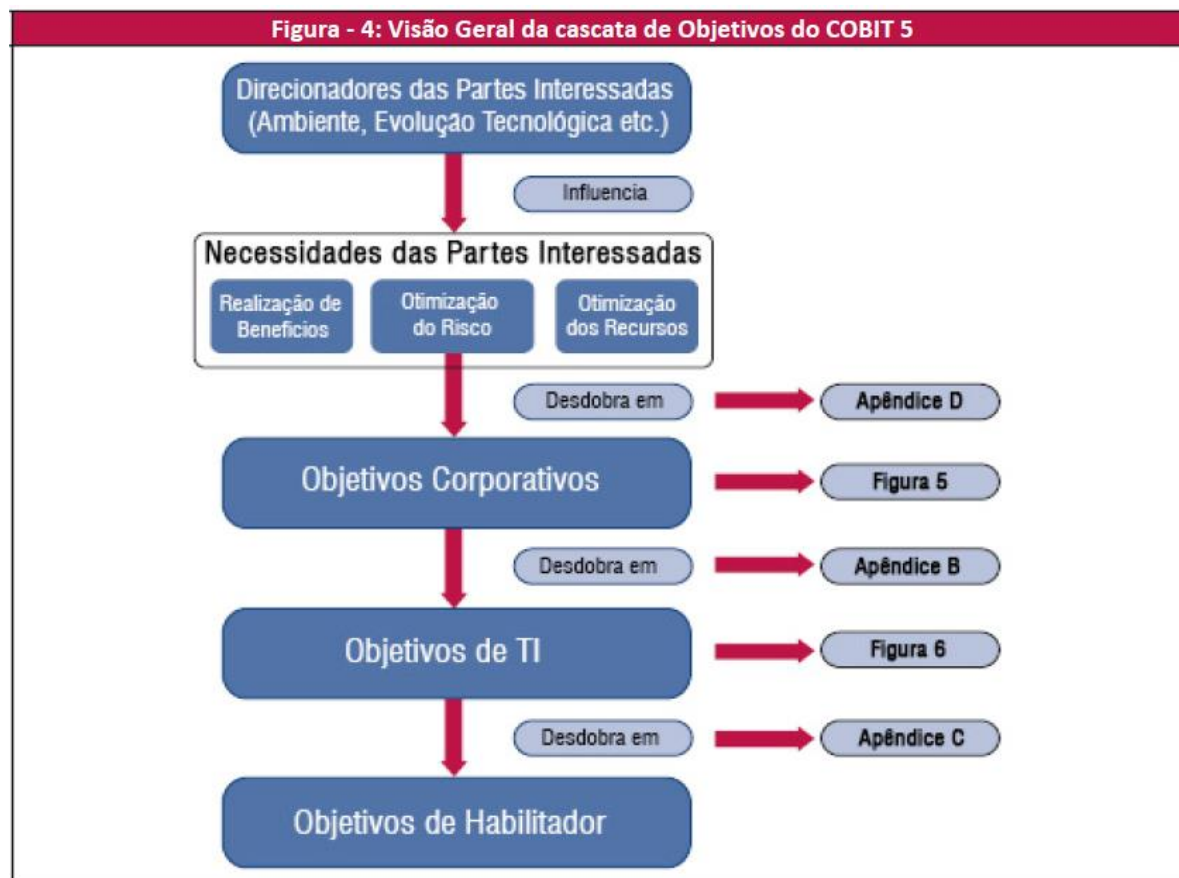
Neste caso, vamos inicialmente começar a pensar que estamos falando de uma forma das necessidades dos Stakeholders serem desdobradas, isso mesmo senhores, desdobradas até que consigamos chegar a um nível de Habilitadores de TI e tudo vai funcionar realmente como em uma história de evolução e desdobramento do conhecimento.

Vejam então que teremos os motivadores dos Stakeholders influenciando suas necessidades, estes motivadores podem ser gerados por mudanças na estratégia, no ambiente de negócio, enfim; posteriormente nós teremos as necessidades dos stakeholders sendo desdobradas em metas ou objetivos empresariais genéricos, chamo aqui a atenção de todos que isto será colocado dentro de um Mapa Estratégico juntamente com a utilização da ferramenta de Balanced Scorecard – BSC e por final teremos as metas relacionadas à TI (visto que temos metas relacionadas ao negócio propriamente dito e metas relacionadas à TI) sendo desdobradas em metas para os habilitadores de TI; pronto gente é assim que funciona o sistema sem maiores mistérios ou problemas, ok?

Exercício.

3. (Pacheco-2016) A estrutura atual do Cobit 5 apresenta o conceito de metas em cascata, onde podemos encontrar o desdobramento das necessidades dos Stakeholders influenciando suas necessidades, estas se desdobrando em metas ou objetivos empresariais genéricos, que irão se desdobrar em metas relacionadas à TI e por final em metas para habilitadores de TI.

Comentário: Senhores, o avaliador nos apresentou exatamente o entendimento presente no gráfico abaixo, onde o Cobit 5 nos apresenta o conceito de Cobit 5 Goals Cascade Overview.



Logo, item **Correto**.

Bem, mas agora uma dúvida corroeu o coração dos Concurseiros aqui presentes, “O que são os habilitadores de TI?”.

Os **habilitadores de TI** são elementos tangíveis (que podem ser medidos) e intangíveis usados na Governança e no Gerenciamento de TI, eles são guiados pelas metas, inclusive.

Eles incluem processos, estrutura organizacional e informação, e para cada habilitador uma série de metas específicas relevantes podem ser definidas no suporte às metas de TI relacionadas.

Perfeito senhores, mas para melhor entendimento de como toda essa “parafernália” de metas e habilitadores funciona, não adianta somente saber o que vimos acima, precisamos também saber que no nível de desdobramento das metas corporativas/empresariais é que iremos utilizar o BSC, como já citado acima e mais ainda, ele será utilizado de forma que as metas empresariais pré-definidas sejam alocadas dentro das dimensões/perspectivas do seu Mapa Estratégico, como pode ser detectado na figura a seguir.

Solicito que observem bem mesmo este quadro e verifiquem que nele são apresentadas as 4 dimensões/perspectivas de um Mapa Estratégico comum, destes que são encontrados no plano estratégico da organização e para cada um deles nós temos algumas metas corporativas e estas metas possuem ainda uma relação Primária (indicada pela letra P) ou Secundária (indicada pela letra S), dependendo da relação que eles precisam ter na relação com os Objetivos de Governança.

Figura - 5: Objetivos Corporativos do COBIT 5				
Dimensão BSC	Objetivo corporativo	Relação com Objetivos de Governança		
		Realização de Benefícios	Otimização de Risco	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		

Ainda dentro deste contexto, já vimos que vamos precisar desdobrar as metas empresariais em metas relacionadas à TI e informação, ok? Isso é demonstrado na figura abaixo onde podemos ver claramente as dimensões do BSC e cada uma das metas relacionadas à TI listadas.

Figura - 6: Objetivos de TI		
Dimensão BSC de TI	Objetivo da Informação e Tecnologia Relacionada	
Financeira	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
Cliente	07	Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio
	08	Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas
Interna	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
Treinamento e Crescimento	16	Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas
	17	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios

Adiantando um pouco a forma como o assunto é tratado no Cobit, mas de maneira que fique mais didática, verifiquem abaixo como é apresentado no Apêndice B o mapeamento das metas corporativas e das metas relacionadas à TI.

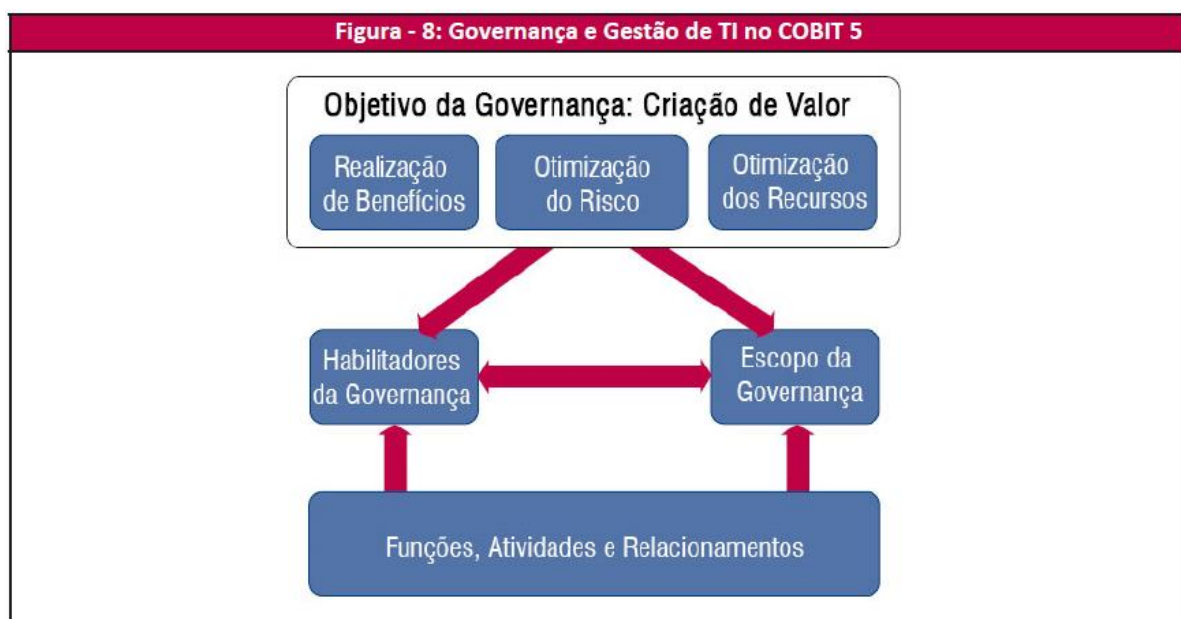
Figura - 22: Mapeamento dos Objetivos Corporativos do COBIT 5 em Objetivos de TI																		
		Objetivo Corporativo																
		Valor dos investimentos em negócio para as partes interessadas	Portfólio de produtos e serviços competitivos	Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos)	Conformidade com as leis e regulamentos externos	Transparência financeira	Cultura de serviço orientada ao cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio	Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança	Tomada de decisão estratégica baseada na informação	Otimização dos custos de prestação de serviços	Otimização da funcionalidade do processo de negócio	Otimização dos custos do processo de negócio	Programa de gestão de mudanças no negócio	Produtividade operacional e da equipe	Conformidade com as políticas internas	Pessoas qualificadas e motivadas	Cultura de inovação de produtos e negócios
		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 TI e de negócios	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S
	02 Conformidade de TI e apoio para a 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 do risco organizacional de TI			P	S		P	S		P		S		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 dos processos de negócio através da integração de aplicativos e tecnologia nos processos de negócio	S	P	S			S		S		S	P	S	S	S			S
	13 Entregas de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento, e atendendo requisitos e padrões de qualidade	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 a inovação dos negócios	S	P				S		P	S		S		S			S	P

Obs.: Levem para a prova esta estrutura de desdobramento do Cobit.

1.1.2 Princípio 2: Covering the Enterprise End-to-End (Cobrir/atender a organização de ponta a ponta).

Quando falamos do presente princípio, devemos saber que o Cobit 5 endereça a governança e o gerenciamento da informação e tecnologia relacionada cobrindo a organização de ponta a ponta, afinal de contas estamos falando de processos e esta é uma das características de um processo de negócio dentro da organização.

Nesta visão, sabemos então que para tal princípio ser atendido o Cobit 5 deverá integrar a Governança Corporativa de TI dentro da Governança Empresarial, de forma que todas as funções e processos requerido para governar e gerenciar a informação e a tecnologia relacionada possa ser processada, ou seja, o Cobit 5 não está olhando somente para a área de TI, concordam?



Bem, para melhor entendermos como isso funciona em uma organização, eu gostaria que dessem uma olhada na imagem acima e interpretassem-na da seguinte forma.

Vejam que são apresentados do lado esquerdo ao meio os habilitadores da governança (já definidos anteriormente), logo ao seu lado é apresentado o escopo da governança e logo abaixo os papéis, as atividades e as relações, que definirão quem e como serão envolvidos os componentes de um sistema de governança.

Exercício.

4. (Pacheco-2016) Dentre os princípios-chave para a Governança Corporativa de TI no Cobit 5 podemos citar o Covering the Enterprise End-to-End que dentre outras características exige para o seu funcionamento que a Governança Corporativa de TI seja integrada dentro da Governança Empresarial

Comentário: Prezados, sabemos que para tal princípio ser atendido o Cobit 5 deverá integrar a Governança Corporativa de TI dentro da Governança Empresarial, de forma que todas as funções e processos requerido para governar e gerenciar a informação e a tecnologia relacionada possa ser processada.

Logo, item **Correto**.

1.1.3 Princípio 3: Applying a Single Integrated Framework (Aplicar um framework integrado único).

Já sabemos desde suas primeiras versões que o Cobit apresenta a integração de diversos frameworks e normas e agora mais ainda, pois ele apresenta a integração do VAL IT e do Risk IT, vejam então que esta é uma das formas de atender a tal princípio, concordam?

Agora qual seria a principal vantagem disso? Bem, se alguém respondeu que seria a organização pode utilizar o Cobit 5 como um framework integrador de Governança e Gerenciamento de TI, parabéns, você entendeu o princípio.

1.1.4 Princípio 4: Enabling a Holistic Approach (Possibilitar uma visão holística).

Sabemos que o Cobit 5 trabalha com habilitadores, certo? Agora veremos então que estes habilitadores nos geram de forma individual e coletiva a influência para que algo funcione na governança e o no gerenciamento de TI.

Exercício.

(FUB – Informática – 2015 – Cespe)

No que se refere ao COBIT

5. [68] A fim de gerar resultados positivos, é necessário que a governança de TI seja implantada em toda a empresa, não devendo estar focada apenas em um setor.

Comentário: Prezados, trata-se de uma representação exata do princípio “Possibilitar uma visão holística”.

Portanto, item **Correto**.

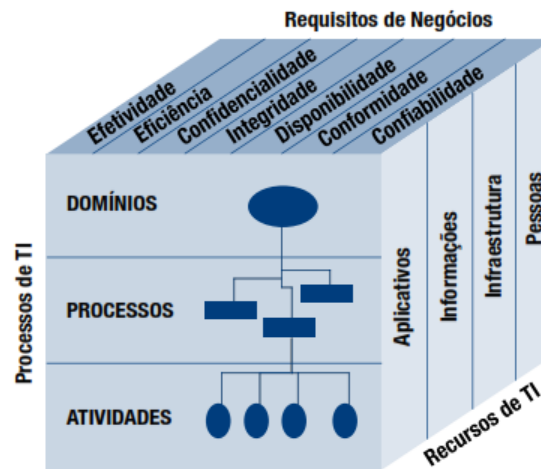
1.1.4.1 Conhecendo um pouco mais os habilitadores.

Bem, entrando mais um pouco no assunto, o Cobit irá nos apresentar 7 habilitadores, conforme a imagem abaixo.



E então gente, alguém neste momento que já estudou o Cobit 4.0 ou o 4.1 deve ter se lembrado que alguns dos tópicos que estão sendo apresentados aqui como habilitadores faziam parte do Cubo do Cobit 4.1, lembraram-se disso? Se não se lembraram, deem uma olhadinha nele abaixo e vejam que os Recursos de TI foram distribuídos nos habilitadores 5, 6 e 7. ;-)

Figura 22 - Figura do Cobit

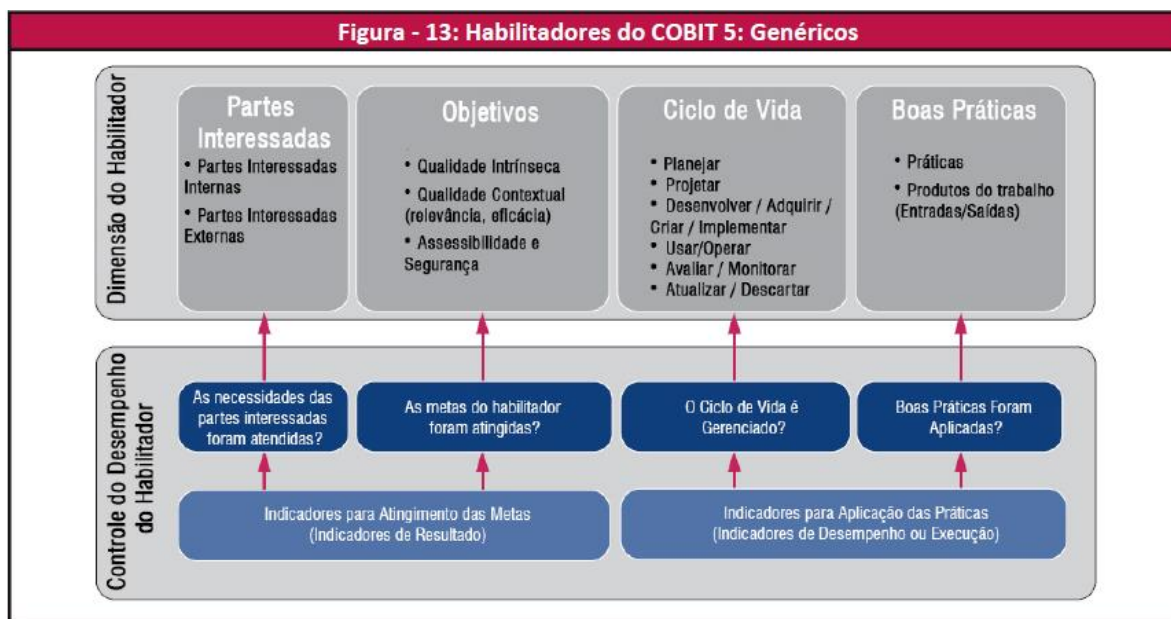


Chamo a atenção dos senhores agora, pois não foram somente os Recursos de TI que se tornaram habilitadores no Cobit 5, todos os habilitadores já eram citados dentro do Cobit 4.1, mas de forma distribuída, o que foi feito agora foi apenas uma nova organização deles:

- Os princípios, políticas e frameworks eram mencionados em processos.
- A estrutura organizacional estava implícita através dos papéis Responsável, Responsabilizados, Consultado e Informado nos gráficos Raci da 4.1.
- Cultura, ética e comportamento eram mencionados em processos também.

Veremos ainda que todos os habilitadores do Cobit 5 possuem um conjunto comum de dimensões, que irão fornecer uma forma simples e estruturada para lidar com eles e que também permitirão gerenciar suas interações e que facilitarão a obtenção de seus resultados, são elas:

- Stakeholders (Partes Interessadas).
- Goals (Metas).
- Ciclo de Vida (Life Cycle).
- Boas Práticas (Good Practices).



Ficaria muito atento neste momento ao nome destas dimensões, ok?

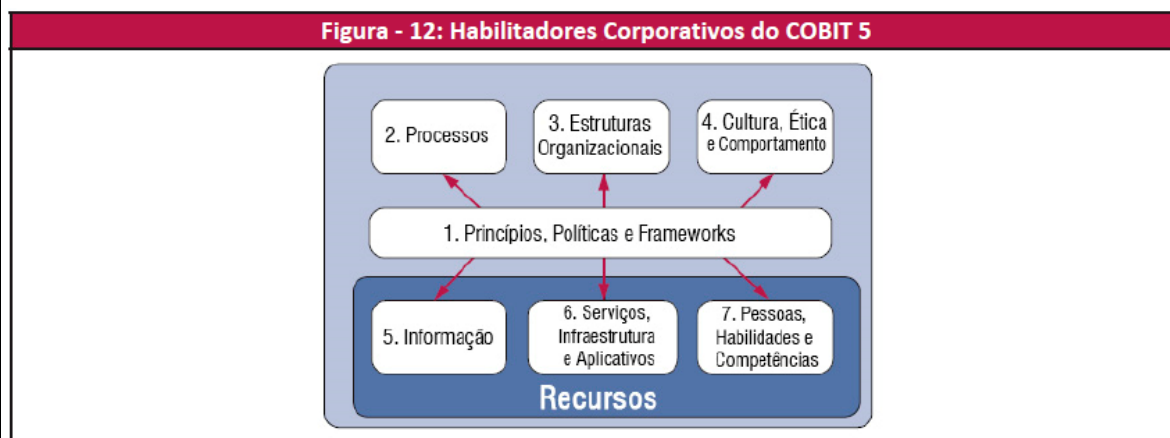
Exercício.

(TCU – AUFC – TI – 2015 – Cespe)

Julgue os itens seguintes de acordo com o que prevê o COBIT em sua versão 5.

6. [111] Partes interessadas, cultura, ética, comportamento das pessoas e comportamento da organização são categorias de habilitadores no COBIT 5.

Comentário: Senhores, segue abaixo uma imagem que resume claramente quais são os habilitadores que temos no Cobit 5.



Ainda sim, conforme é trazido no próprio Cobit 5, são 7 as categorias de habilitadores:

- *Princípios, políticas e modelos.*
- *Processos.*
- *Estruturas organizacionais.*
- *Cultura, ética e comportamento.*
- *Informação.*
- *Serviços, infraestrutura e aplicativos.*
- *Pessoas, habilidades e competências.*

Vejam que ele não nos traz Partes Interessadas (que é na verdade uma das dimensões dos habilitadores).

*Portanto, item **Errado**.*

7. (Pacheco-2016) No Cobit 5 podemos considerar que são encontrados 7 habilitadores diferentes que na sua versão anterior, 4.1 já eram citados, mas de forma um pouco mais esparsa na sua publicação. Podemos afirmar ainda que cada um destes habilitadores possuem 4 dimensões

Comentário: *Senhores, o avaliador nos apresentou apenas um resumo muito claro e objetivo do que são nossos habilitadores.*

*Logo, item **Correto**.*

1.1.5 Princípio 5: Separating Governance From Management (Distinguir Governança do Gerenciamento).

Algo que já deveria ser considerado desde os primórdios dos estudos em Governança de TI é o conceito de Governança e Gestão, bem como seus processos e formas de apresentação em qualquer estrutura de Governança Corporativa.

Bem, agora o Cobit 5 traz isso de forma explícita, isso mesmo, ele traz uma perfeita distinção entre elas duas onde veremos que:

- **Governança:** A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas 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. (processos relacionados no novo domínio EDM e é de responsabilidade do Corpo Diretivo).

- **Gestão:** A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. (estes serão estudados logo adiante).

ATENÇÃO: A diferença entre estas duas definições foi um dos tópicos da prova discursiva do concurso de ATI-MPOG-2015.

Exercício.

(MEC – Gerente de Projetos – 2015 – Cespe)

Julgue os itens que se seguem, referentes ao COBIT 5.

8. [66] As estruturas predefinidas no COBIT 5 incluem o conselho de arquitetura, responsável pela orientação dos assuntos e das decisões sobre a arquitetura corporativa da organização.

Comentário: Senhores, quando falamos em habilitadores existe sim no Cobit 5 uma lista que nos traz os papéis e estruturas organizacionais e desde papeis/estruturas é o conselho de arquitetura (trazido do Togaf) que apresenta a seguinte definição/descrição.

Grupo de partes interessadas e especialistas responsáveis pela orientação dos assuntos e decisões sobre a arquitetura corporativa da organização e pela definição das políticas e padrões arquitetônicos

Logo, item **Correto**.

(TCU – AUFC – TI – 2015 – Cespe)

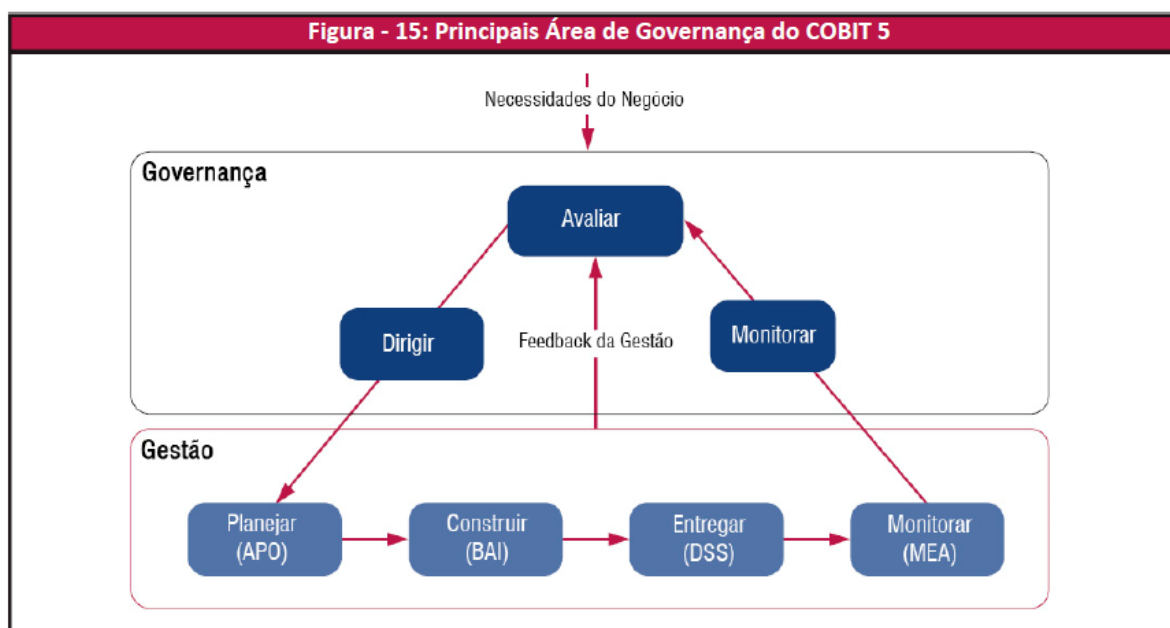
Julgue os itens seguintes de acordo com o que prevê o COBIT em sua versão 5.

9. [110] Diferentemente da governança, a gestão corresponde ao planejamento, ao desenvolvimento, à execução e ao monitoramento das atividades em consonância com a direção definida, a fim de atingir-se os objetivos corporativos.

Comentário: Prezados, para lembrarmos e levarmos conosco para a prova.

- **Governança:** A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de priorizações e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. (processos relacionados no novo domínio EDM e é de responsabilidade do Corpo Diretivo).
- **Gestão:** A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. (estes serão estudados logo adiante).

Logo, item **Correto**.

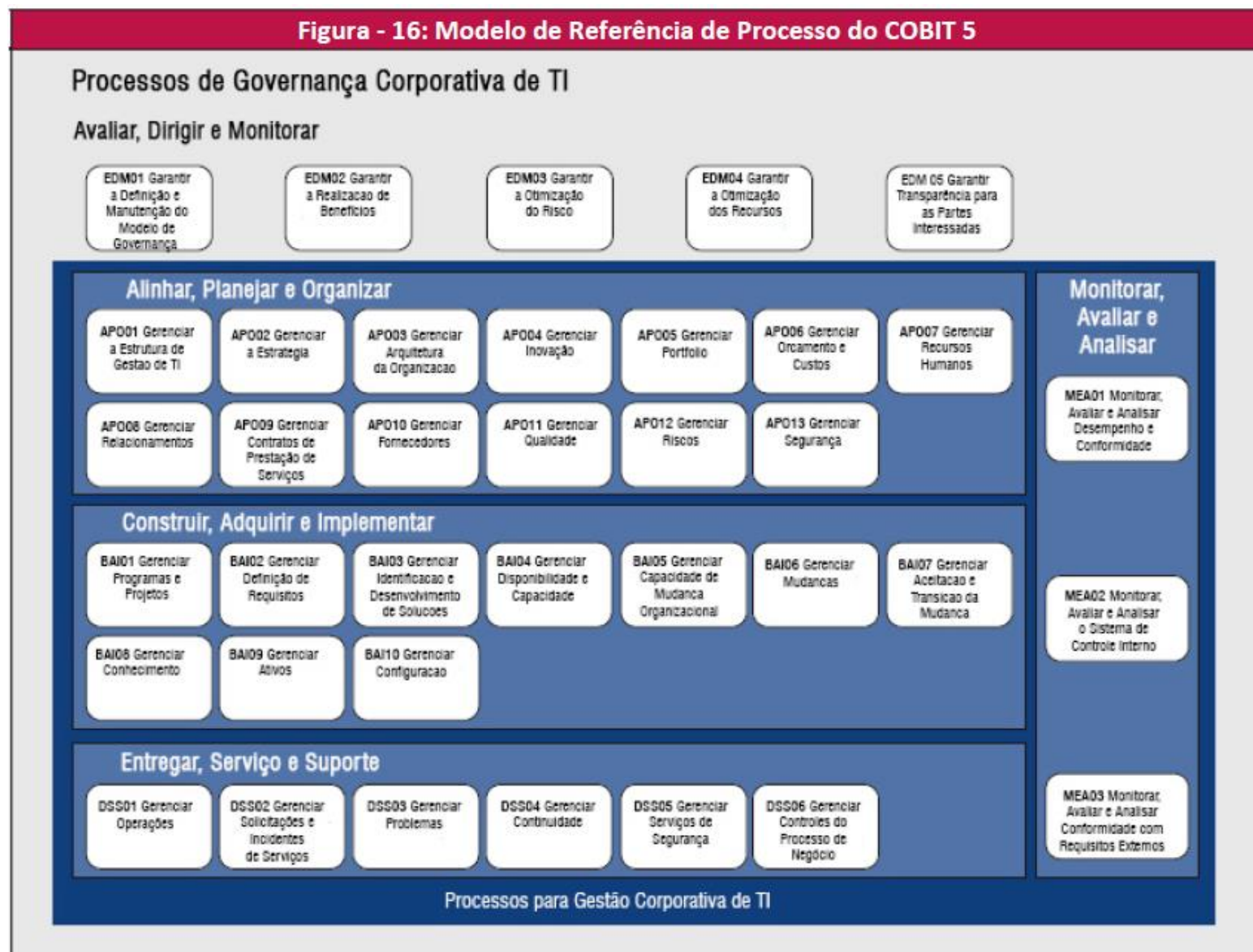


Veremos ainda que as duas disciplinas ou domínios irão se diferenciar claramente por realizarem atividades diferentes, por requererem estruturas organizacionais diferentes e por servirem para diferentes propósitos dentro da organização.

Para darmos um pouco de gosto à aula, apresento na próxima página uma imagem que nos traz todos os 37 processos distribuídos nos 5 domínios, é uma daquelas imagens que você deve imprimir e colar na parede do banheiro, na parede da sua sala de estudos e até mesmo como papel de parede do seu computador.

Reparem logo de cara que muita coisa mudou, mas vamos detalhar estas mudanças um pouco mais adiante nas nossas aulas.

Figura - 16: Modelo de Referência de Processo do COBIT 5



Lição 02: Guia de Implementação do Cobit e Processos Habilitadores.

Sumário

1	Guia de Implementação do Cobit.	2
1.1	Creating the Appropriate Environment (Criando o ambiente apropriado).	2
1.2	Reconhecendo pontos de Dor ou eventos de gatilho (Recognising Pain Points and Trigger Events).....	3
1.3	Habilitando as modificações.	4
1.4	Ciclo de vida da implementação do Cobit 5. (A Life Cycle Approach).	5
1.5	Começando: Fazendo o Business Case (Getting Started: Making the Business Case).....	7
2	Cobit 5 Process Capability Model (Modelo de Capacidade de Processo do Cobit 5).	8
3	Processos Habilitadores (Enabling Processes).	12
3.1	EDM (Avaliar, Dirigir e Monitorar).	16
3.2	APO (Alinhar, Planejar e Organizar).	16
3.3	BAI (Construir, Adquirir e Implementar).....	22
3.4	DSS (Entregar, Servir e Suportar).	24
3.5	MEA (Monitorar, Avaliar e Medir).	24

Olá Concurseiro de Plantão e futuro servidor público,

Vamos continuar com nossas lições.

1 Guia de Implementação do Cobit.

Bem, já sabemos logicamente que o que será visto neste capítulo não é o guia de implementação completo, propriamente dito, mas sim o que é encontrado no Capítulo 7 do nosso tão amado e presente Framework.

Ele se subdivide em alguns tópicos, os quais apresentaremos abaixo um a um.

1.1 Creating the Appropriate Environment (Criando o ambiente apropriado).

Vamos seguindo aqui uma sequência lógica de raciocínio, imagine então que você precise implementar o Cobit na sua organização, o que seria a primeira coisa a ser feita? Isso, isso mesmo, você precisa entender, conhecer de verdade o contexto no qual a Governança de TI será implementada e mais ainda, você ainda precisará identificar o que se espera com a sua implementação, concordam?

Bem, conhecido o contexto, o ambiente como um todo, as expectativas que a organização tem da Governança de TI e já tendo ela implementada agora é hora de melhorar as coisas, bem, nada mais bem vindo do que um ambiente apropriado.

Estes dois parágrafos nos trazem uma pequena reflexão sobre o que é trazido no Cobit 5 em relação ao ambiente apropriado para a implantação da Governança de TI e vejam que não é nada de mais, não é nada que se equipare a um bicho de 7 cabeças, mas [as iniciativas de Governança falham em uma organização justamente pelo fato de não ter tido anteriormente um direcionamento, um suporte adequado e uma supervisão da gerência, e até mesmo, um forte patrocinador para que ela ocorresse.](#)

Exercício.

1. (Pacheco-2016) À luz do que é apresentado no framework de Governança Corporativa de TI, Cobit 5, uma das principais falhas encontradas na implementação da Governança diz respeito à ausência de direcionamento e à ausência de um forte patrocinador.

Comentário: *Senhores, as iniciativas de Governança falham em uma organização justamente pelo fato de não ter tido anteriormente um direcionamento, um suporte*

adequado e uma supervisão da gerência, e até mesmo, um forte patrocinador para que ela ocorresse.

*Portanto, item **Correto**.*

No Cobit 5, **ainda é apresentado que a melhor forma de formalizarmos uma Governança de TI é fornecer um mecanismo para os executivos e para o conselho (board) supervisionarem e darem direção às atividades de TI estabelecendo assim um comitê diretivo de TI.**

1.2 Reconhecendo pontos de Dor ou eventos de gatilho (Recognising Pain Points and Trigger Events).

Existe em uma organização uma quantidade, um número, de fatores que podem indicar a necessidade de realizar, de implantar a Governança e o Gerenciamento Corporativo de TI.

Fazendo uso de pontos de dor (sei que a tradução para o português ficou tosca, mas é isso mesmo) ou de eventos de gatilho (ou seja, um evento que dispare um gatilho) nós poderemos ter o ponto exato de partida para tomada de iniciativas de implementação.

Alguns exemplos disso, trazidos no próprio Cobit 5 são:

- Incidentes significantes relacionados a riscos de TI como perda de dados.
- Falha no cumprimento de regulamentos.
- Falta de transparência nos gastos de TI.
- Desperdício de recursos em projetos que não geram valor para o negócio.
- Custos de TI elevados para atender as demandas do negócio.
- Modelos de operação de TI Coplexos.
- A TI limitando a capacidade de inovação corporativa e a agilidade comercial.

Exercício.

2. (Pacheco-2016) Considerando o Cobit 5 como referência, o uso de pontos de dor e de eventos de gatilho em nada irão interferir a implantação de uma boa Governança Corporativa de TI.

Comentário: Senhores, conforme definido no próprio Cobit 5, o uso de pontos de dor e de eventos de gatilho a organização poderá ter o ponto exato de partida para a tomada decisões quanto a iniciativa de implementação da Governança Corporativa de TI.

Portanto, item **Errado**.

1.3 Habilitando as modificações.

O sucesso de uma implementação da Governança de TI depende da implementação de mudanças apropriadas dentro de uma visão/caminho apropriado. Vejamos ainda que em muitas organizações existe um foco maior nos aspectos de governança ou do gerenciamento de TI, mas não uma ênfase suficiente nos aspectos de mudanças relacionadas ao gerenciamento de pessoas, ao comportamento e à cultura e também não motivação dos stakeholders para apoiarem a mudança e neste caso se torna de suma importância considerar que nem todos os stakeholders vão aceitar e adotar as mudanças rapidamente, existem barreiras culturais e comportamentais que precisam ser conhecidas e tratadas. As barreiras precisam ser superadas para que exista um interesse comum em adotar as mudanças.

Exercício.

3. (Pacheco-2016) Conforme pode ser encontrado no Cobit 5, uma das principais barreiras enfrentadas na implantação da Governança de TI são as mudanças relacionadas ao gerenciamento de pessoas, comportamento e cultura.

Comentário: Conforme podemos encontrar no capítulo 7 do Cobit 5 “Guia de Implementação do Cobit” em muitas organizações existe um foco maior nos aspectos de governança ou do gerenciamento de TI, mas não uma ênfase suficiente nos aspectos de mudanças relacionadas aos gerenciamento de pessoas, ao comportamento e à cultura e também não motivação dos stakeholders para apoiarem a mudança e neste caso se torna de suma importância considerar que nem todos os stakeholders vão aceitar e adotar as mudanças rapidamente, existem barreiras culturais e comportamentais que precisam ser conhecidas e tratadas.

Portanto, item **Correto**.

1.4 Ciclo de vida da implementação do Cobit 5. (A Life Cycle Approach).

O Ciclo de vida de implementação é um dos caminhos que uma organização pode seguir para usar o Cobit 5 de forma assim que ela consiga lidar com a complexidade e com os desafios encontrados durante as implementações. Iremos encontrar aqui três componentes inter-relacionados:

- Centro ou núcleo de melhoria contínua do ciclo de vida.
- Habilitação de mudanças.
- Gerenciamento do programa.

Exercício.

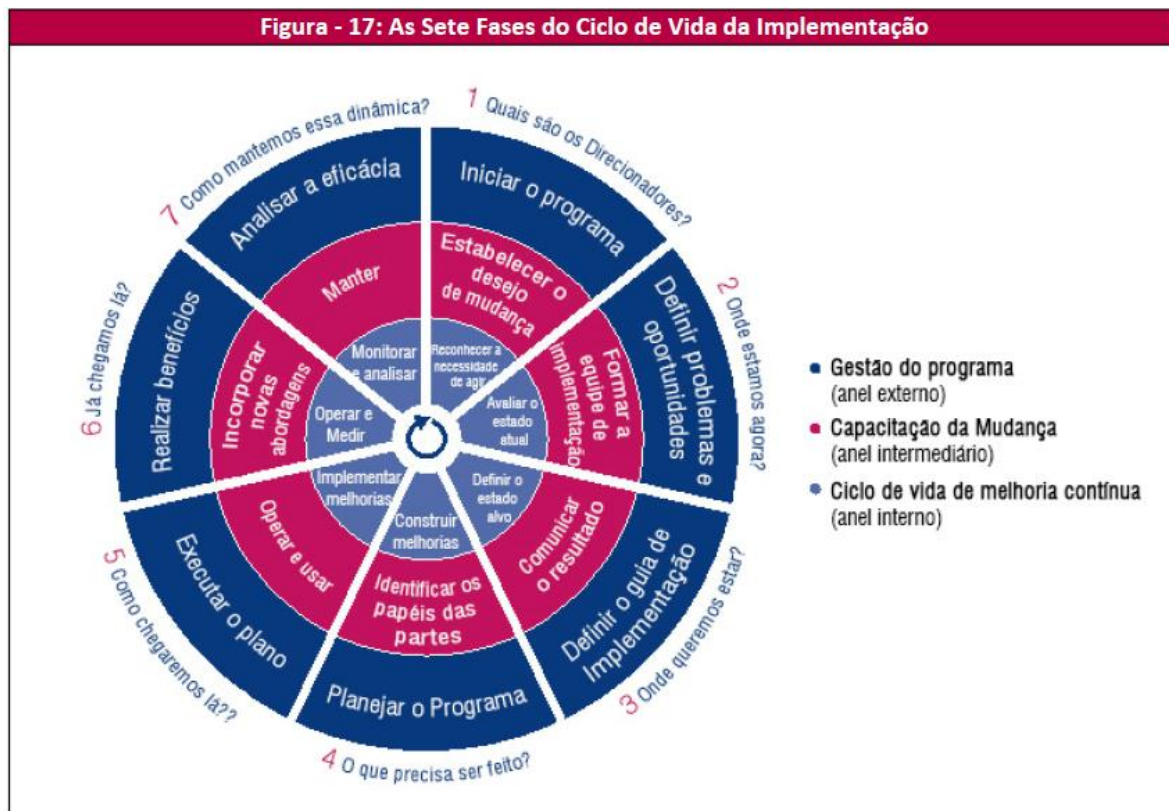
4. (Pacheco-2016) Dentro do Ciclo de vida da implementação do Cobit 5 existem 4 componentes inter-relacionados.

Comentário: Dentro do Cobit 5 nós iremos encontrar três componentes inter-relacionados:

- Centro ou núcleo de melhoria contínua do ciclo de vida.
- Habilitação de mudanças.
- Gerenciamento do programa.

Portanto, item **Errado**.

Estes componentes se distribuem no ciclo em 7 fases diferentes.



- Fase 1: inicia com o reconhecimento e acordo da necessidade de uma implementação ou iniciativa de melhoria. Identifica os pontos de dor e gatilhos e cria um desejo de mudança no nível gerencial.
- Fase 2: Está focada na definição de escopo da implementação ou iniciativa de melhoria usando o mapeamento do Cobit para metas corporativas/empresariais, metas relacionadas a TI e processos de TI associados.
- Fase 3: Um objetivo de melhoria é estabelecido. Algumas soluções podem ter ganhos rápidos, outras mais de longo prazo.
- Fase 4: Planeja soluções práticas definindo projetos suportados por casos de negócio justificáveis. Um plano de mudanças para implementação é desenvolvido.
- Fase 5: Medidas podem ser definidas e a monitoração estabelecida usando metas e métricas do Cobit para assegurar que o alinhamento de negócio seja alcançado e mantido e o desempenho possa ser medido.
- Fase 6: Foca na operação sustentável dos habilitadores novos ou melhorados e monitora a realização dos benefícios esperados.

- Fase 7: O sucesso global da iniciativa é revisado, novos requisitos para a governança ou gerenciamento de TI são identificados e a necessidade da melhoria contínua é reforçada.

Veremos aqui que durante todo o tempo, o ciclo de vida poderá ser trabalhado de forma iterativa, enquanto se aproxima cada vez mais da governança e do gerenciamento corporativo de TI.

1.5 Começando: Fazendo o Business Case (Getting Started: Making the Business Case).

Para garantir o sucesso da implementação das iniciativas que utilizam o Cobit, recomenda-se que a iniciativa seja reconhecida e comunicada dentro da organização, não é nada para fazer alvoroço não, mas sim que a iniciativa tenha patrocinador, envolva os principais stakeholders e que seja baseada em um business case.

Para desenvolvermos um business case, devemos considerar que em seu conteúdo teremos (não obrigatoriamente):

- Benefícios esperados a serem alcançados.
- Alinhamento dos benefícios com a estratégia de negócio da organização.
- Mudanças necessárias para criar o valor previsto.
- Investimentos necessários para a governança e gerenciamento da TI mudar.
- Custos de TI e de negócio.
- Riscos inerentes.
- Papéis e responsabilidades relacionados a iniciativa.
- Como o investimento e o valor serão monitorados a partir de um ciclo de vida, métricas a serem usadas.

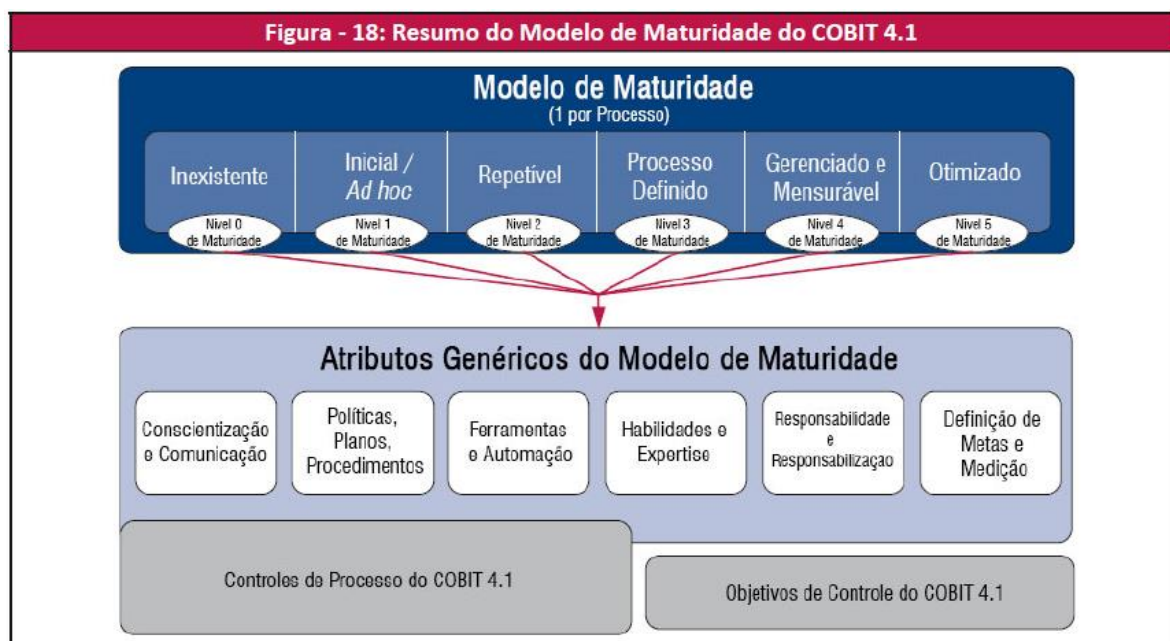
2 Cobit 5 Process Capability Model (Modelo de Capacidade de Processo do Cobit 5).

“O quão distante devemos ir e será que o custo é justificado pelo benefício?”

Conforme venho reforçando em várias citações feitas nesta matéria, o Cobit é Baseado em medições e isto é bem interessante de ser observado, pois sabemos que tudo que é medido pode ser quantitativamente e qualitativamente melhorado e é justamente desta ideia que surge um **modelo de capacidade** (não mais de maturidade, como encontrado na versão 4.1), que é chamado agora de Cobit 5 Process Capability Model e que diferentemente da versão 4.1 não é mais baseado no CMM e sim na ISO/IEC 15504, uma norma que trata da avaliação de processos na Engenharia de Software.

- Tudo começa com respostas a:
 - Onde a empresa está?
 - Para onde a empresa quer ir?
 - Progresso em relação às metas?

Sua avaliação é feita de **0 (incompleto) a 5 (otimizado)**. Abaixo eu apresento uma imagem trazida do próprio Cobit 5 que sumariza como funciona o processo de capacidade



Veremos abaixo então o comportamento e o que se deve esperar dos seus 6 níveis de capacidade encontrados:

- **0 Processo incompleto** – O processo não foi implementado ou não atingiu seu objetivo. Neste nível, há pouca ou nenhuma evidência de qualquer atingimento sistemático do objetivo do processo.
- **1 Processo Realizado/Executado** – (um atributo) - O processo implementado atinge seu objetivo.
- **2 Processo Gerenciado** – (dois atributos) - O processo realizado descrito acima agora é implementado de forma administrativa (planejado, monitorado e ajustado) e seus produtos do trabalho são adequadamente estabelecidos, controlados e mantidos.
- **3 Processo Estabelecido** – (dois atributos) - O processo controlado descrito acima agora é implementado utilizando um processo definido capaz de atingir seus resultados.
- **4 Processo Previsível** – (dois atributos) - O processo Estabelecido, nível 3, opera agora com limites definidos, atingidos nos resultados do processo.
- **5 Processo em Otimização** – (dois atributos) - O processo previsível descrito acima é continuamente melhorado visando o atingimento dos objetivos corporativos pertinentes, atuais ou previstos.

Exercício.

(TRT 8ª – Analista Judiciário – TI – 2013 – Cespe)

5. 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.

Comentário: Senhores, devemos ter em mente que dentro do modelo de Capacidade do Cobit 5 existe uma visão cumulativa entre níveis de capacidade, vejam então que o avaliador está nos perguntando o que viria logo após um processo ser executado e gerenciado, não seria ele ser estabelecido? Perfeito, resposta é o nível 3 de capacidade.

Logo, a correta é a **letra E**.

(ANAC – Analista – Área 4 – 2012 – Cespe)

De acordo com o Cobit 4.1, julgue os itens subsequentes, que tratam da governança de tecnologia da informação (TI).

6. [51] Segundo o modelo de capacidade do Cobit, faz parte do perfil do nível processo previsível o fato de o processo operar dentro de limites definidos para alcançar seus resultados de processo **[Adaptada]**

Comentário: Conforme definição encontrada no próprio Cobit, no nível 4, processo previsível, o nível 3, processo estabelecido, agora opera dentro de limites definidos para alcançar seus resultados de processo.

Logo, item **Correto**.

(ANAC – Analista – Área 5 – 2012 – Cespe)

Acerca do modelo COBIT, julgue os itens a seguir.

7. [53] No nível três do modelo de capacidade do COBIT, denominado estabelecido, os processos estabelecidos são agora implementados usando um processo definido que é capaz de alcançar seus resultados de processo. **[Adaptada]**

Comentário: 3 Processo Estabelecido – O nível 2, processo gerenciado, é agora implementado usando um processo definido que é capaz de alcançar seus resultados de processo.

Logo, item **Correto**.

Somente para desengargo de consciência, pois não acredito que o avaliador já comece a cobrar o conteúdo da planilha abaixo, encaminho em inglês as principais diferenças que

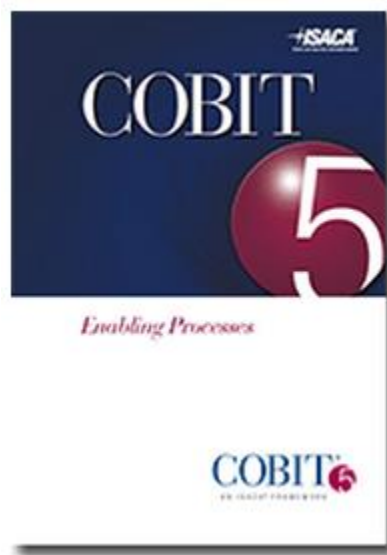
podem ser encontradas entre o modelo de maturidade do Cobit 4.1 e o modelo de capacidade do Cobit 5.

Figura - 20: Tabela Comparativa Níveis de Maturidade (COBIT 4.1) e Níveis de Capacidade de Processo (COBIT 5)		
Nível do Modelo de Maturidade do COBIT 4.1	Capacidade de Processo com Base no ISO/IEC 15504	Contexto
5 Otimizado – Os processos foram refinados ao nível de boa prática, com base nos resultados de melhorias contínuas e modelagem da maturidade com outras organizações. TI é aplicada de forma integrada para automatizar o fluxo de trabalho, oferecendo ferramentas para melhoria da qualidade e da eficácia, fazendo com que a organização se adapte rapidamente.	Nível 5: Processo Otimizado – O processo previsível, nível 4, é continuamente melhorado de modo a atender os objetivos corporativos pertinentes, atuais ou previstos.	Visão da Organização Conhecimento Corporativo
4 Controlado e Mensurável – A administração monitora e mede a conformidade com os procedimentos e toma medidas quando parecer que os processos não estão funcionando efetivamente. Os processos estão em constante melhoria e resultam em boas práticas. Automação e ferramentas são utilizadas de maneira limitada ou fragmentada.	Nível 4: Processo Previsível – O processo Estabelecido, nível 3, opera agora com limites definidos, atingidos nos resultados do processo.	
3 Processo Estabelecido – Os procedimentos foram padronizados, documentados e comunicados por meio de treinamento. Seguir esses processos é obrigatório; no entanto, é improvável que os desvios sejam detectados. Os procedimentos, por si só, não são sofisticados, mas são a formalização das práticas existentes.	Nível 3: Processo Estabelecido – O processo Gerenciado, nível 2, é agora implementado usando um processo definido capaz de atingir os resultados do processo.	
	Nível 2: Processo Gerenciado – O processo Executado, nível 1, é agora implementado de forma gerenciada (planejado, monitorado e ajustado) e seus produtos do trabalho são adequadamente estabelecidos, controlados e mantidos.	Visão de Instância Conhecimento Individual
2 Repetível, mas intuitivo – Os processos se desenvolveram até o estágio em que procedimentos semelhantes são adotados por diferentes pessoas que realizam o mesmo trabalho. Não há treinamento formal ou comunicação de procedimentos padrão e a responsabilidade fica a critério do indivíduo. Há um alto grau de confiança no conhecimento das pessoas e, portanto, erros são possíveis.	Nível 1: Processo Executado – O processo implementado atinge a finalidade do processo. Observação: É possível que alguns processos classificados como Modelo de Maturidade Nível 1 sejam classificados como nível 0 na ISO/IEC15504, se os resultados do processo não forem alcançados.	
1 Inicial/Ad hoc – Há evidências de que a organização tenha reconhecido a existência de problemas que deveriam ser tratados. Contudo, não há processos padronizados; em vez disso, há abordagens ad hoc, que tendem a ser aplicadas individualmente ou com base em cada caso. A abordagem geral da gestão é desorganizada.		
0 Inexistente – Completa falta de processos reconhecíveis. A organização nem sequer reconheceu que existe um problema a ser tratado.	Nível 0: Processo incompleto - O processo não foi implementado ou não cumpre sua finalidade.	

3 Processos Habilitadores (Enabling Processes).

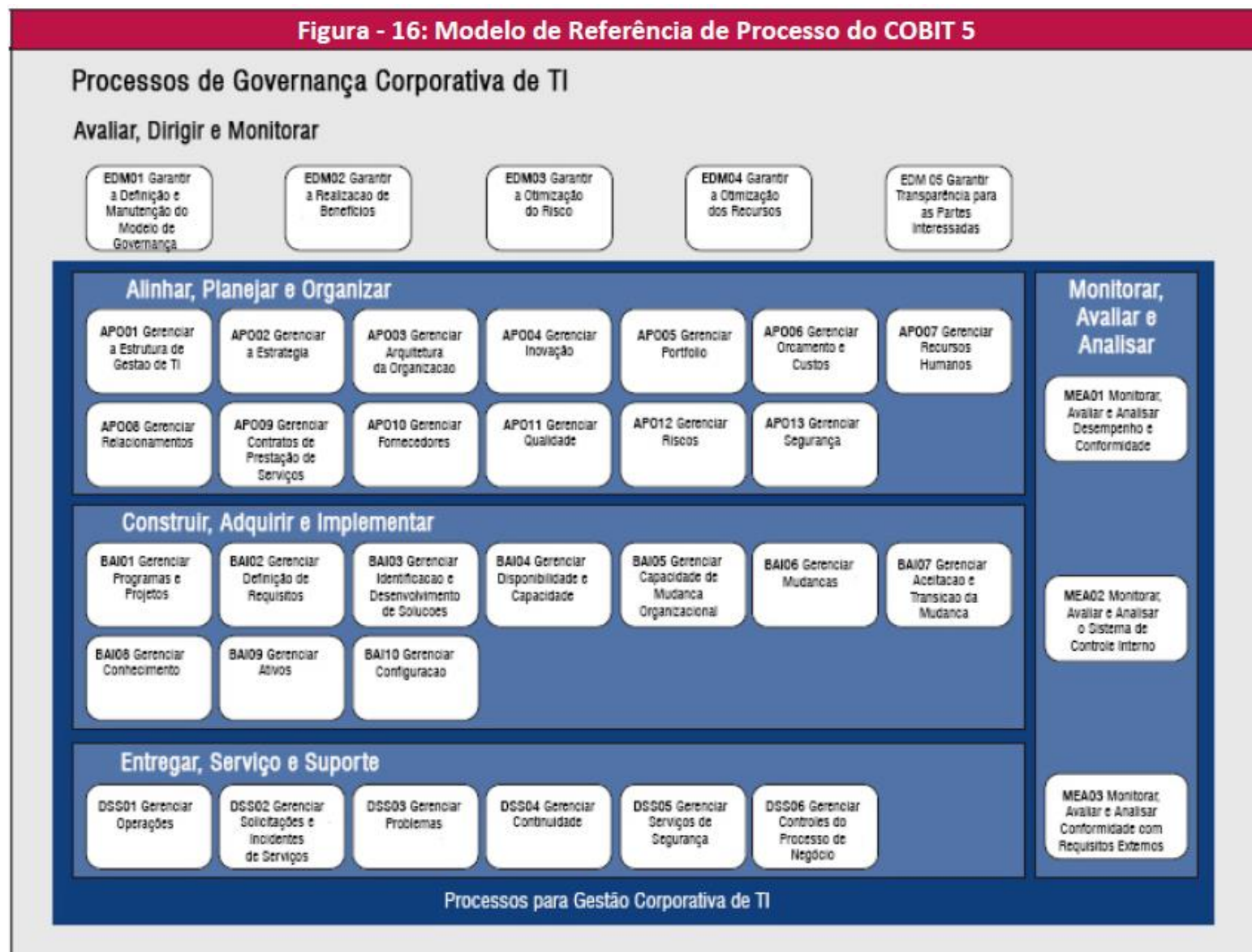
Então gente, chegamos ao último bloco do nosso curso, onde daremos uma pincelada nos novos processos do Cobit 5 e também falaremos sobre o que esperar em questões, principalmente pelo fato de termos agora um novo Domínio que trata dos processo de Negócio e Governança.

Bem, conforme já disse antes, o Cobit agora apresenta uma publicação adicional que trata do detalhamento dos seus 37 processos. Esta publicação, diferente do Cobit 5, está disponível somente para os membros afiliados à ISACA.



Para darmos uma refrescada na memória, vamos dar uma olhadinha na planilha retirada do próprio Cobit 5 que apresenta de forma sumária os processo e em qual domínio eles estão localizados e daí sim, posteriormente, a gente começa a ver as diferenças entre o Cobit 5 e o 4.1 no que diz respeito aos processo, pois acredito que se for para o avaliador cobrar algo aqui dentro, ele poderá de uma forma ou outra tentar confundir a mente dos senhores.

Figura - 16: Modelo de Referência de Processo do COBIT 5



Então, conforme podemos detectar rapidamente, algumas modificações realmente foram feitas né? A primeira delas é claramente detectável foi a criação de um novo Domínio, sendo que este domínio agora trata diretamente, conforme já disse anteriormente, de processo relacionados a área de negócio e Governança.

Vejam ainda que os processos, seus nomes e definições já começaram a ser cobrados em provas de concursos públicos, mesmo eles fazendo parte de uma das publicações que é paga, pois existem na internet diversos artigos e publicações que tratam do assunto.

Bem, outras mudanças detectáveis dizem respeito à criação, distribuição e unificação de alguns processos:

- Criação: Foram criados 5 novos processos:
 - EDM01 – Assegurar o Estabelecimento e Manutenção do Framework de Governança.
 - APO01 – Gerenciar o Framework de Gestão de TI.
 - APO04 – Gerenciar Inovação.
 - APO08 – Gerenciar Relações.
 - BAI08 – Gerenciar Conhecimento.
- Nova Distribuição: Foram redistribuídos 2 processos:
 - ME4 – Fornecer Governança de TI, que agora é trabalhado nos processos EDM 01, 02, 03, 04 e 05.
 - PO1 – Definir um Plano Estratégico de TI que agora é coberto pelo APO02 – Gerenciar a Estratégia.
- Processos que foram unificados: Foram unificados 8 processos:
 - DS7 - Educar e Treinar Usuários com PO7 - Recursos Humanos de TI.
 - PO6 – Gerenciamento das Comunicações com PO4 – Definir os Processos, Organização.
 - AI2 – Adquirir e manter software aplicativo com AI3 – Adquirir e Manter Infraestrutura.
 - DS12 – Gerenciar o ambiente físico com DS5 – Assegurar Segurança dos sistemas.

• Exercício.

(TRT 8ª – Analista Judiciário – TI – 2013 – Cespe)

8. 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.

Comentário: Senhores, conforme já disse, quando não se tem uma tradução oficial nós temos de resolver a questão trabalhando com o sentido do que está sendo apresentado, não com a tradução exata. Neste caso, veremos que o nosso querido avaliador está nos questionando sobre os processos constantes no domínio Build, Acquire na Implement (construir, adquirir e implementar) BAI02 – Manage Requirements Definition e BAI05 – Manage Organizational Change Enablement.

Portanto, a correta é a **letra E**.

Bem, tais considerações feitas, vamos às definições de cada um dos processos, pois acredito que o avaliador não ira passar desse nível na tua prova e acredito que isso só vá acontecer quando tivermos a tradução para o português. Quando falamos da sua descrição, dentro da publicação Enabling Process ele ainda vem adicionado do propósito, das metas/objetivos de TI o processo ajuda a atender e quais métricas estão relacionadas a ele.

Devemos ainda levar em consideração para a prova o fato que cada um dos 37 processos do Cobit são desdobrados em práticas de Governança (EDM) ou Práticas de Gerenciamento (APO, BAI, DSS e MEA). E agora alguns vão me perguntar, “Professor, de onde saíram estas práticas?”, elementar meu caro aluno, estas práticas de governança e de gerenciamento eram os nossos objetivos de controle do COBIT 4.1, eram as práticas de gerenciamento que tínhamos no VAL IT e no RISK IT.

3.1 EDM (Avaliar, Dirigir e Monitorar).

- EDM01 – Assegurar/Garantir o Estabelecimento e Manutenção do Modelo de Governança (Ensure Governance Framework Setting and Maintenance): Analisa e articula os requisitos para governança empresarial de TI e coloca em prática e mantém estruturas, princípios, processos e práticas habilitadores, com esclarecimento de responsabilidades e autoridades para alcançar a missão, metas e objetivos da organização.
- EDM02 – Assegurar/Garantir a Realização de Benefícios (Ensure Benefits Delivery): Otimiza o valor que é entregue ao negócio a partir de processos de negócio, serviços de TI e ativos resultantes de investimentos feitos na TI.
- EDM03 – Assegurar/Garantir a Otimização de Riscos (Ensure Risk Optimization): Assegura que o apetite e tolerância à riscos da organização é entendido, articulado e comunicado e que o risco ao valor empresarial relacionado ao uso de TI é identificado e gerenciado.
- EDM04 – Assegurar/Garantir a Otimização de Recursos (Ensure Resource Optimization): Assegurar que habilidades adequadas e suficientes relacionadas à TI estão disponíveis para suportar os objetivos empresariais efetivamente a um custo ótimo.
- EDM05 – Assegurar/Garantir a Transparência para as Partes Interessadas (Ensure Stakeholder Transparency): Assegura que o desempenho, conformidade e reporte da TI são transparentes para os stakeholders aprovando as metas e métricas e ações de remediação necessárias.

3.2 APO (Alinhar, Planejar e Organizar).

- APO01 – Gerenciar a Estrutura de Gestão de TI (Manage the IT Management Framework): Esclarece e mantém a missão e visão da governança corporativa de TI. Implementa e mantém mecanismos e autoridades para gerenciar informação e uso da TI na empresa.
- APO02 – Gerenciar a Estratégia (Manage Strategy): Fornece uma visão holística do negócio e ambiente de TI atual, direção futura e das iniciativas requeridas para

migrar para o ambiente futuro desejado. Alinha planos de TI aos objetivos de negócio.

- APO03 – Gerenciar Arquitetura da Organização (Manage Enterprise Architecture): Estabelece uma arquitetura comum constituída de camada de processos de negócio, informação, dados, aplicativos e tecnologia para realizar de forma eficaz e eficiente as estratégias de TI e de negócio criando modelos e práticas chave que descrevem arquitetura de linha de base.
- APO04 – Gerenciar a Inovação (Manage Innovation): Mantém uma consciência da TI e tendências de serviço relacionadas, identificando oportunidades de inovação e planeja como se beneficiar a partir de inovação em relação as necessidades de negócio.
- APO05 – Gerenciar Portfólio (Manage Portfólio): Executa a direção estratégica para investimentos alinhados com a visão da arquitetura empresarial e características dos investimentos e restrições de recursos e orçamento.
- APO06 – Gerenciar Orçamento e Custos (Manage Budget and Costs): Gerencia as atividades financeiras relacionadas a TI tanto nas funções de negócio como na de TI, cobrindo orçamento, gerenciamento de custo e benefício e priorização de gastos.
- APO07 – Gerenciar Recursos Humanos (Manage Human Resources): Fornece uma abordagem estruturada para assegurar a ótima estruturação, colocação, direitos de decisão e habilidades de recursos humanos.
- APO08 – Gerenciar Relacionamentos (Manage Relationships): Gerencia o relacionamento entre o negócio e TI de maneira formalizada e transparente que assegure um foco na realização de resultados de negócio.
- APO09 – Gerenciar Contratos de Prestação de Serviços (Manage Service Agreements): Alinha serviços e níveis de serviço fornecidos pela TI com as necessidades e expectativas da organização, incluindo a identificação, especificação, desenho, publicação, acordo e monitoração de serviços, níveis de serviço e indicadores de desempenho.
- APO10 – Gerenciar Fornecedores (Manage Suppliers): Gerencia serviços relacionados à TI fornecidos por todos os tipos de fornecedores para atender aos requisitos da

empresa, incluindo a seleção de fornecedores, gerenciamento de relacionamento, gerenciamento de contratos e revisão e monitoração de desempenho de fornecedores.

- APO11 – Gerenciar Qualidade (Manage Quality): Define e comunica requisitos de qualidade para todos os processos, procedimentos e resultados de negócio relacionados, incluindo controles, monitoramento contínuo e uso de práticas comprovadas e normas na melhoria contínua.
- APO12 Gerenciar Riscos (Manage Risks): Identifica, avalia e reduz continuamente os riscos relacionados a TI dentro de níveis de tolerância estabelecidos pela gerência executiva da empresa.
- APO13 – Gerenciar Segurança (Manage Security): Define, opera e monitora um sistema para Gestão da Segurança da Informação.

Exercício.

(TJDFT – Analista de Sistemas – 2015)

A respeito de governança de TI, julgue os itens que se seguem, com base no COBIT 5.

9. [101] O processo garantir a realização dos objetivos estratégicos da organização, do domínio de governança, visa, primordialmente, transformar as necessidades das partes interessadas em estratégias exequíveis pela organização.

Comentário: *Senhores, vamos resolver da forma mais simples este item? O Processo citado não existe no Cobit e pronto.*

*Logo, item **Errado**.*

(MPOG – ATI – 2015 – Cespe)

No que se refere ao COBIT5, julgue os itens subsecutivos.

10. [70] Gerenciar controles do processo de negócio — do domínio chamado de monitorar, avaliar e medir — é um processo de gestão que tem como prática monitorar e avaliar o ambiente tecnológico alinhado ao direcionamento holístico da gestão da organização.

Comentário: *Trata-se de grande importância o fato do Concurseiro ter em mente a localização de cada processo e com certeza o fato dele também saber de algumas dicas para saber onde está o respectivo processo.*

Vejam que todos os processos do domínio Monitorar, Avaliar e Analisar (não medir) começam sempre com “Monitorar, Avaliar e Analisar”.

*Portanto, item **Errado**.*

11. [71] O processo de governança denominado gerenciar a estrutura de gestão da TI visa fornecer uma visão holística do ambiente de negócio da TI, bem como as iniciativas necessárias para se migrar para o ambiente futuro desejado.

***Comentário:** Senhores, mais uma que vai pra conta pelos adoráveis esquemas de memorex que gosto de trabalhar. Todos os processos de Governança começam com a palavra Garantir/Assegurar (esta última fonte é do Aragon).*

*Portanto, item **Errado**.*

12. [72] Gerenciar a estratégia é um processo de governança que tem como objetivo principal levar a empresa a obter as tendências dos serviços relacionados, identificar as oportunidades de inovação e planejar como se beneficiar de inovação em relação às necessidades do negócio.

***Comentário:** Incrível como dava para resolver questões aqui sabendo apenas alguns pequenos atalhos. Vejam que novamente ele nos fala de um processo de Governança e todos os processos de Governança, que estão no Domínio Avaliar, Dirigir e Monitorar, começam com “Garantir”.*

*Portanto, item **Errado**.*

13. [73] O processo de gestão designado gerenciar orçamento e custos visa executar a direção estratégica definida para os investimentos em linha com a visão de arquitetura corporativa e as características desejadas do investimento com os relacionados às carteiras de serviços e às restrições de financiamento.

***Comentário:** Oh, agora o Concurseiro precisaria de um pouco mais de conhecimento sobre o Cobit 5, não saindo do que chamaria de conhecimento fundamental ainda, ok?*

O processo Gerenciar Orçamento e Custos, do domínio Alinhar, Planejar e Organizar tem por objetivo administrar as atividades financeiras relacionadas a TI tanto nas funções de negócios, quanto nas de TI, abrangendo orçamento, gestão de custos, benefícios e

priorização dos gastos com o uso de práticas formais de orçamento e de um sistema justo e equitativo de alocação de custos para a organização.

*Portanto, item **Errado**.*

PROVA DISCURSIVA DE ATI DO MPOG.

O modelo de referência de processo do COBIT 5 subdivide os processos de governança e gestão de tecnologia da informação (TI) de uma organização em duas áreas de atividades principais — governança e gestão —, divididas em dois domínios de processos que recebem esses mesmos nomes.

Considerando que o fragmento de texto acima tem caráter unicamente motivador, redija um texto dissertativo acerca do seguinte tema.

FUNDAMENTOS DE COBIT (VERSÃO 5)

Ao elaborar seu texto, faça o que se pede a seguir.

- Discorra sobre a principal distinção entre governança e gestão, de acordo com o modelo do COBIT 5. [valor: 3,50 pontos]
- Apresente o nome e a descrição dos cinco processos do domínio governança relacionados à tecnologia de informação. [valor: 25,00 pontos: 5,00 pontos para cada processo]

Comentário: *O objetivo em apresentar tal questão é justamente para que possam treinar em casa se com o estudo realizado os senhores teriam capacidade de escrever tal redação. Vejam que **não se trata de uma redação que será corrigida por mim, mas sim como um ponto de treinamento e autoconhecimento que estou propondo aos senhores como um tema que poderia sim ser cobrado de forma semelhante em sua prova.** Não será apresentado gabarito, visto ser uma prova discursiva, somente trago abaixo o padrão de resposta esperado pela banca para que possam se embasar.*

PADRÃO DE RESPOSTA

1. Principal distinção entre governança e gestão, de acordo com o modelo do COBIT 5 O modelo do COBIT 5 faz uma clara distinção entre governança e gestão, áreas que abrangem diversos tipos de atividades, requerem diferentes estruturas organizacionais e atendem a propósitos diferentes. De acordo com o COBIT 5, a distinção fundamental entre governança e gestão é a seguinte: a primeira garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de se determinarem objetivos corporativos

acordados e equilibrados; define a direção por meio de priorizações e tomadas de decisão; e monitora o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. Por sua vez, a gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, pela execução e pelo monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança, a fim de se atingirem os objetivos corporativos.

COBIT 5. Modelo corporativo para governança e gestão de TI da Organização. ISACA, 2012 (com adaptações).

2. Cinco processos do domínio governança relacionados à tecnologia de informação

2. 1 Garantir a definição e manutenção do modelo de governança Analisar e articular os requisitos para a governança de TI de uma organização, disponibilizar e manter as estruturas eficazes, os princípios, processos e as práticas, com clareza de responsabilidades e autoridade, para realizar a missão, as metas e os objetivos da empresa.

2. 2 Garantir a realização de benefícios Otimizar a contribuição de valor para o negócio a partir dos processos de negócios, serviços e ativos resultantes de investimentos realizados pela TI a custos aceitáveis.

2. 3 Garantir a otimização de riscos Garantir que a disposição e tolerância aos riscos da organização sejam compreendidas, articuladas e comunicadas, e que o risco para o valor da organização relacionado com o uso da TI seja identificado e gerenciado.

2.4 Garantir a otimização dos recursos Garantir capacidades adequadas e suficientes relacionadas a TI (pessoas, processos e tecnologias), disponíveis para apoiar os objetivos corporativos de forma eficaz a um custo ideal.

2.5 Garantir transparência para as partes interessadas Garantir que o desempenho, a medição de conformidade e os relatórios da TI corporativa sejam transparentes, no intuito de que as partes interessadas aprovem as metas, métricas e as medidas corretivas necessárias.

COBIT 5. Enabling Processes: COBIT 5 an ISACA Framework. ISACA, 2012, p. 31,35,39,43 e 46. (Não é obrigatório seguir a mesma numeração do modelo de referência: EDM01..EDM05.)

(TRE-RJ – Técnico – Operação de Computador – 2012 – Cespe)

A respeito do COBIT, no que concerne ao domínio alinhar, planejar e organizar (APO), julgue os itens que se seguem **[Adaptada]**

14. [101] O processo de gerenciar orçamento e custo prevê a disponibilização de orçamento financeiro para a área de TI, além da priorização desse orçamento para recursos como manutenção, projetos e operação. [Adaptada]

Comentário: APO06 – Gerenciar Orçamento e Custo (Manage Budget and Costs): Gerencia as atividades financeiras relacionadas a TI tanto nas funções de negócio como na de TI, cobrindo orçamento, gerenciamento de custo e benefício e priorização de gastos.

Logo, item **Correto**.

15. [99] Em uma reunião de ponto de controle de um projeto em execução, dentro de uma organização aderente ao COBIT, o procedimento de identificar, mensurar e avaliar um grande risco para o sucesso do projeto faz parte do processo gerenciar riscos. [Adaptada]

Comentário: Vejam que o foco aqui do processo de Gerenciar Riscos não é o do Projeto mas sim o da estrutura corporativa e à TI.

Logo, item **Errado**.

3.3 BAI (Construir, Adquirir e Implementar).

- BAI01 – Gerenciar Programa e Projetos (Manage Programmes and Projects): Gerencia todos os programas e projetos a partir do portfólio de investimentos alinhados com a estratégia da empresa e de forma coordenada. Inicia, planeja e executa programas e projetos e encerra com uma revisão pós-implementação.
- BAI02 – Gerenciar Definição de Requisitos (Manage Requirements Definition): Identifica soluções e analisa requisitos antes da aquisição ou criação para assegurar que eles estão alinhados com os requisitos da estratégia da empresa cobrindo processos de negócio, aplicativos, informações/dados, infraestrutura e serviço.
- BAI03 – Gerenciar Identificação e Desenvolvimento de Soluções (manage Solutions Identifications na Build): Estabelece e mantém soluções identificadas de acordo com requisitos da empresa, cobrindo desenho, desenvolvimento, aquisição e parceria com fornecedores.

- BAI04 – Gerenciar Disponibilidade e a Capacidade (Manage Availability and Capacity): Balanceia as necessidades atuais e futuras para disponibilidade, desempenho e capacidade com provisão de serviço a um custo-efetivo.
- BAI05 – Gerenciar Capacidade de Mudança Organizacional (Manage Organizational Change Enablement): Maximiza a probabilidade de sucesso da implementação de mudança organizacional sustentável em toda a empresa de forma rápida e com risco reduzido.
- BAI06 – Gerenciar Mudanças (Manage Changes): Gerenciar todas as mudanças de uma forma controlada, incluindo mudanças padrão e de manutenção de emergência relacionadas a processos de negócio, aplicativos e infraestrutura.
- BAI07 – Gerenciar Aceitação e Transição de Mudança (Manage Change Acceptance and Transitioning): Aceita e produz formalmente novas soluções operacionais, incluindo planejamento de implementação, sistema e conversão de dados, testes de aceitação, comunicação, preparação de liberação, promoção para a produção de processos de negócio e serviços de TI novos ou alterados, apoio inicial a operação e uma revisão pós-implementação.
- BAI08 – Gerenciar Conhecimento (Manage Knowledge): Mantém a disponibilidade de conhecimento relevante, atual, validade e confiável para apoiar todas as atividades de processo e facilitar a tomada de decisão.
- BAI09 – Gerenciar Ativos (Manage Assets): Gerenciar ativos de TI através de seu ciclo de vida para se certificar que seu uso agrega valor a um custo ótimo, que eles permanecem operacionais, que eles estão fisicamente protegidos e que aqueles ativos que são fundamentais para apoiar a capacidade de serviço são confiáveis e disponíveis.
- BAI10 – Gerenciar Configuração (Manage Configuration): Define e mantém as descrições e os relacionamentos entre os principais recursos e capacidades necessárias para a entrega de serviços apoiados pela TI, incluindo a coleta de informações de configuração, estabelecimento de linhas de base, verificação e auditoria de informações de configuração e atualização de repositório de configuração.

3.4 DSS (Entregar, Servir e Suportar).

- DSS01 – Gerenciar Operações (Manage Operations): Coordena e executa as atividades e procedimentos operacionais necessários para entregar serviços de TI internos e terceirizados, incluindo a execução de procedimentos operacionais padrão pré-definidos e as atividades de monitoração necessárias.
- DSS02 – Gerenciar Solicitações e Incidentes de Serviços (Manage Service REquests and Incidentes): Fornece uma resposta em tempo oportuno e eficaz às requisições dos usuários e resolução de todos os tipos de incidentes.
- DSS03 – Gerenciar Problemas (Manage Problems): Identifica e classifica os problemas e suas causas-raízes e proporciona resolução em tempo oportuno para prevenir incidentes recorrentes.
- DSS04 – Gerenciar Continuidade (Manage Continuity): Estabelece e mantém um plano para permitir ao negócio e à TI que possam responder a incidentes e a interrupções, a fim de continuar a operação dos processos de negócio críticos e serviços de TI requeridos e mantém a disponibilidade de informações em um nível aceitável para a organização.
- DSS05 – Gerenciar Serviços de Segurança (Manage Security Services): Protege informações da empresa para manter o nível de risco aceitável para segurança da informação da empresa em conformidade com a política de segurança.
- DSS06 – Gerenciar Controles do Processo de Negócio (Manage Business Process Controls): Define e mantém controles de processos de negócio adequados para assegurar que as informações relacionadas e processadas dentro da empresa ou de forma terceirizada satisfazem todas as exigências de controle das informações pertinentes.

3.5 MEA (Monitorar, Avaliar e Medir).

- MEA01 – Monitorar, Avaliar e Analisar Desempenho e Conformidade: Coleta, valida e avalia metas e métricas de processos de TI e de negócio. Monitora se os processos estão operando conforme metas e métricas de conformidade acordados e fornece relatório que isto é sistemático e ocorre em tempo oportuno.

- MEA02 – Monitorar, Avaliar e Analisar o Sistema de Controle Interno: Monitora e avalia continuamente o ambiente de controle, incluindo a auto avaliação e análise de avaliações independentes.
- MEA03 – Monitorar, Avaliar e Analisar Conformidade com Requisitos Externos: Avalia se processos de TI e processos de negócios apoiados por TI estão em conformidade com leis, regulamentos e exigências contratuais.

Então senhores, o que tinha para lhes apresentar de conteúdo sobre COBIT 5 e que acredito que vá cair na prova de vocês era isso.

Nos vemos em nosso próximo curso.

Professor Gabriel Pacheco

<http://www.provasdeti.com.br/por-professor/col2/gabriel-pacheco>