

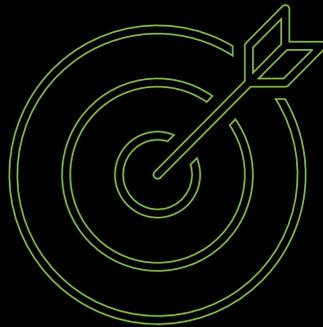
COBIT 2019

INTRODUÇÃO AO CURSO





- CobIT 2019 é a porta de entrada para a série de certificações do ISACA;
- CISM/CGEIT/CRISC/CISA/entre outras.



PROPÓSITO DESTE CURSO

- Conhecimento e entendimento das orientações do COBIT 2019;
- Ser capaz de compreender a governança e o gerenciamento da TI corporativa;
- Criar consciência com seus executivos de negócio e gerência sênior de TI;
- Avaliar o estado atual da TI corporativa;
- Definir qual aspecto do COBIT 2019 seria apropriado implementar.





INTRODUÇÃO AO MÓDULO

Tópicos deste módulo:

- Quais os objetivos deste curso.
- Qual o conteúdo programático.
- Esquema de certificações do COBIT 2019.
- Formato dos exames Foundation e Bridge.
- Onde e como comprar os exames.





Perguntas respondidas ao final do curso:

- Quem é o público-alvo do COBIT 2019?
- Porque o COBIT é usado como um framework de EGIT?
- Quais os benefícios do COBIT?
- O que contém dentro dele?
- Como e qual a finalidade da arquitetura de produtos do COBIT?
- Como alinhar o COBIT com outros frameworks?
- Como alinhar normas e corpos de conhecimento?

OBJETIVOS MACRO





Perguntas respondidas ao final do curso:

- O que são princípios de “sistema” de governança e “framework” de governança?
- Quais são os componentes de um sistema de governança?
- Como é estruturado o conteúdo da Cascata de Objetivos?
- Qual o propósito e o que são os 40 Objetivos de Governança e Gestão?
- Qual a relação entre os objetivos de governança e gestão e os componentes de governança?
- Como é feito o gerenciamento de desempenho baseado em COBIT?
- Como funciona as perspectivas de maturidade e capacidade no COBIT?
- Como desenhar um sistema de governança sob medida usando o COBIT?
- Quais são os pontos-chave do caso de negócios (business case) do COBIT?
- Quais as fases para implementar o COBIT?
- Quais as relações entre os Guias de Design e Implementação do COBIT?
- E, como estar preparado para o exame da COBIT 2019?

OBJETIVOS DO COBIT





CONTEÚDO PROGRAMÁTICO





ESQUEMA DE CERTIFICAÇÃO DO COBIT 2019

COBIT BRIDGE

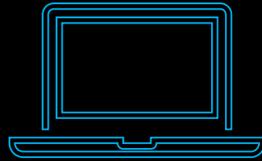


CERTIFICADO COBIT 2019 FOUNDATION



CERTIFICADO COBIT 2019 DESIGN / IMPLEMENTATION





EXAME COBIT 2019 FOUNDATION

- **Online supervisionado** (precisa ser agendado).
- **Sem consulta** ao material.
- Possui **75 questões** de múltipla escolha.
- Todas as questões possuem **três opções de escolha** e somente uma resposta correta.
- É necessário acertar no **mínimo 65% (49 questões)** para passar.
- **2 horas (120 minutos)** de duração.
- Somente **disponível em inglês**.
- **Taxa:** USD 175 – pagamento direto no site da ISACA.





	Módulo	Porcentagem total de questões
1	Framework Introduction	12%
2	Principles	13%
3	Governance System and Components	30%
4	Governance and Management Objectives	23%
5	Performance Management	4%
6	Designing a Taillored Governance System	7%
7	Business Case	3%
8	Implementation	8%



- O número de perguntas em cada domínio é baseado no peso atribuído ao domínio.
- O tabela acima detalha os domínios e os pesos atribuídos a eles.

CONTEÚDO DO EXAME





1

Acesse a página:

<https://www.isaca.org/credentialing/cobit/cobit-foundation>

2

Clique no botão: REGISTER FOR EXAM

ABOUT | MEMBERSHIP | CERTIFICATION | EDUCATION | COBIT | KNOWLEDGE & INSIGHTS | JOURNAL | BOOKSTORE

CSX CYBERSECURITY NEXUS Insights and resources for the cybersecurity professional from ISACA LEARN MORE >

ISACA > COBIT > COBIT 2019 Foundation Exam

COBIT 2019 Foundation Exam

The COBIT 2019 Foundation Certificate program covers eight key areas: framework introduction, principles, governance system and components, governance and management objectives, performance management, designing a tailored governance system, business case and implementation.

Certificate candidates explore COBIT 2019 concepts, principles and methodologies used to establish, enhance and maintain a system for effective governance and management of enterprise information technology. The exam will test a candidate's understanding of the topics and those that achieve a passing score on the COBIT 2019 Foundation exam receive the COBIT 2019 Foundation Certificate.

About the Exam

The COBIT 2019 Foundation Certificate Exam is an online, closed-book, remotely proctored exam. The exam covers eight domains and includes a total of 75 questions. The number of questions in each domain is based upon the domain's assigned weight. The chart below detail the domains and the weights assigned to them.

Module	Percent of Total Questions
1 Framework Introduction	12%
2 Principles	13%
3 Governance System and Components	30%
4 Governance and Management Objectives	23%
5 Performance Management	4%
6 Designing a Tailored Governance System	7%
7 Business Case	3%
8 Implementation	8%

Exam-takers will be given two hours (120 minutes) to complete the exam. Each multiple-choice question has three options with only one correct answer. A score of 65% or higher is required to pass the exam.

Exam registration fee is \$175. Purchases are nonrefundable or transferable. It is important that exam candidates first confirm access to the required technology to launch the exam before purchasing a COBIT 2019 Foundation Certificate exam registration. To review the technology requirements, refer to the exam guide below.

Individuals holding an ISACA certification (CISA/CISM/CGEIT/CRISC) may claim two CPE credits when a passing score is achieved.

For additional details please view the COBIT 2019 Foundation Certificate Exam Guide.

[REGISTER FOR THE EXAM](#)

COMPRA DO EXAME FOUNDATION NO SITE DA ISACA



Sistemas suportados:
Windows, Mac OS X ou superior, Linux e Chrome OS.



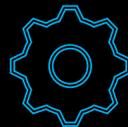
Navegador:
Google Chrome.



Webcam/Microfone:
Mínimo VGA 640 x 480 de resolução, com microfone embutido ou externo.



Largura de banda:
Mínimo de 500kb/s de download e 256kb/s de upload.



Requisitos de Hardware: 1GB RAM & 2GHz dual core processor, mínimo 1280 x 800 de resolução.

PRÉ-REQUISITOS TÉCNICOS:





academy

OBRIGADO !

COBIT 2019 - INTRODUÇÃO AO CURSO –
PMG ACADEMY – PMGACADEMY.COM

INTRODUÇÃO AO COBIT





TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

- Governança Corporativa de I&T.
- Público-alvo para o Framework do COBIT 2019.
- COBIT como um framework de I&T.
- Formato e arquitetura de produtos do COBIT 2019.
- Principais diferenças para a nova versão.
- COBIT e outros padrões/normas.

OBJETIVOS DO MÓDULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:



- Reconhecer o público-alvo do COBIT 2019.
- Reconhecer o contexto, os benefícios e as principais razões pelas quais o COBIT é usado como um framework de governança de informações e tecnologia.
- Reconhecer as descrições e propósitos da arquitetura de produtos do COBIT 2019.
- Lembrar do alinhamento do COBIT com outros frameworks, normas e corpos de conhecimento aplicáveis.
- Preparar-se para o exame da COBIT 2019 Foundation.





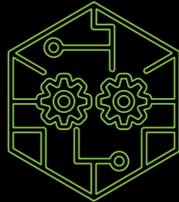
- **Informação e tecnologia (I&T)** têm se tornado cruciais no suporte, sustentabilidade e crescimento das organizações.
- No passado, conselhos de governança e gerência sênior podiam ignorar ou evitar decisões sobre I&T, hoje não podem mais.
- Com a “**digitização**” e **transformação digital**, modelos de governança têm se tornado mais importantes que nunca.

PAPEL DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA (I&T)



DIGITALIZAÇÃO

- O processo de tornar a informação disponível e acessível em formato digital.
- Tornar dados digitais.



DIGITIZAÇÃO

- O processo de considerar como melhor aplicar informação digitalizada para simplificar operações.
- Reduzir custos e aumentar eficiência.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- O processo de planejar novas aplicações de negócio que podem integrar todos os dados e aplicativos digitalizados.
- Ganhar dinheiro com novos negócios.





GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO (EGIT)

O COBIT 2019 introduz um novo termo: EGIT – Enterprise Governance of Information and Technology.

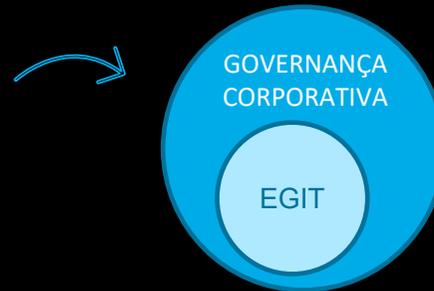
- O framework reconhece que I&T podem residir fora dos departamentos tradicionais de TI.
- I&T corporativos englobam toda a informação e tecnologia que a organização gera, processa e usa para alcançar seus objetivos.





GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO (EGIT)

Alguns pontos importantes para ter em mente ao considerar este sistema EGIT são:



- EGIT é uma parte integrante da governança corporativa.
- É exercido pelo conselho que supervisiona a definição e implementação de processos, estruturas e mecanismos relacionais.
- Permite que as pessoas de negócios e de TI executem suas responsabilidades no suporte ao alinhamento de negócios / TI.
- Permite a criação de valor de negócio a partir de investimentos em negócios habilitados por I&T.

OBSERVAÇÃO:

O COBIT 2019 usa o termo "TI" para se referir ao departamento organizacional com a responsabilidade principal pela tecnologia. O COBIT 2019 se concentra na governança da informação e tecnologia (I&T).





Enterprise Governance of IT (EGIT)

O governo da informação e da tecnologia não deve ser deixado para a TI, mas deve ser governado a partir do nível da organização.

Alinhamento Negócio/TI

Assegurar que as metas, estratégias e prioridades sejam equilibradas entre as necessidades das partes interessadas e da organização e a I&T.

Criação de valor

Garantir a entrega de benefícios, otimização de riscos e otimização de recursos.

CONTEXTO DO EGIT





Fundamentalmente, a EGIT está preocupada com a ENTREGA DE VALOR da transformação digital e a mitigação do risco do negócio que resulta da transformação digital. Mais especificamente, três resultados principais podem ser esperados após a adoção bem-sucedida da EGIT.

REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS

Consiste em criar valor para a organização por meio de I&T, mantendo e aumentando o valor derivado de investimentos existentes em TI e eliminando iniciativas e ativos de TI que não estão criando valor suficiente.

OTIMIZAÇÃO DE RISCOS

Implica em abordar o risco de negócio associado ao uso, propriedade, operação, envolvimento, influência e adoção de I&T em uma organização.

OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Garante que as habilidades apropriadas estejam implementadas para executar o plano estratégico e que recursos suficientes, apropriados e eficazes sejam fornecidos.

BENEFÍCIOS DA EGIT



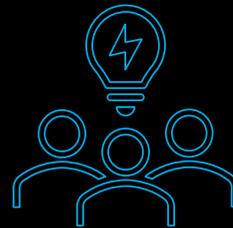


- O **COBIT** é um framework (estrutura) para a governança e gestão de informações e tecnologias corporativas e é destinado a toda a organização.
- Ele faz uma distinção clara entre **GOVERNANÇA E GESTÃO**.

COBIT COMO UM FRAMEWORK DE GOVERNANÇA

A GOVERNANÇA GARANTE QUE:

- As necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas para determinar objetivos de negócio equilibrados e acordados.
- A direção seja definida por meio de priorização e tomada de decisão.
- O desempenho e a conformidade sejam monitorados.
- Na maioria das organizações, a governança geral é de responsabilidade do conselho de administração, sob a liderança do presidente.



A GESTÃO:

- Planeja, constrói, executa e monitora as atividades, alinhando-se com a direção estabelecida pelo órgão de governança, para atingir os objetivos corporativos.
- Na maioria das organizações, a gestão é de responsabilidade da gerência executiva, sob a liderança do diretor executivo.



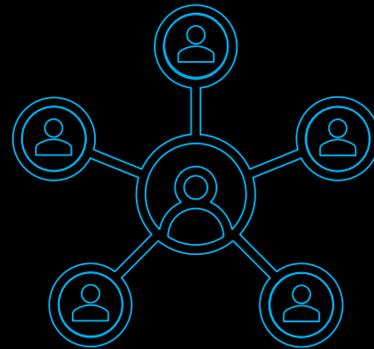


O COBIT 2019 tem um público-alvo semelhante ao do COBIT 5, ou seja, os stakeholders da EGIT. Esses incluem:

PÚBLICO PARA O COBIT 2019

Stakeholders INTERNOS

- Conselhos.
- Gerentes executivos.
- Gerentes de negócio.
- Gerentes de TI.
- Provedores de garantia/auditoria.
- Profissionais de gestão de riscos.



Stakeholders EXTERNOS

- Reguladores.
- Parceiros de negócio.
- Fornecedores de TI.





O QUE O COBIT NÃO É!

NÃO É UMA DESCRIÇÃO COMPLETA DE TODO O AMBIENTE DE TI DE UMA ORGANIZAÇÃO

- Ele se concentra nas áreas de Informações e Tecnologia que contribuem para o sucesso geral da organização.

NÃO É UMA ESTRUTURA PARA ORGANIZAR PROCESSOS DE NEGÓCIO

- Ele usa objetivos de governança e gestão que estão associados a processos relacionados a I&T que suportam os processos de negócio e a necessidade de informações.

NÃO É UMA ESTRUTURA TÉCNICA PARA GERENCIAR TODA A TECNOLOGIA

- Ele é tecnologicamente neutro e pode ser usado como um modelo para ajudar a governar e gerenciar processos, práticas e atividades para apoiar a realização de metas.





O QUE O COBIT NÃO É!

NÃO FAZ NEM PRESCREVE NENHUMA DECISÃO RELACIONADA À TI

- Não espere que ele irá descrever como resolver questões de cenários específicos.

NÃO DECIDIRÁ QUAL É A MELHOR ESTRATÉGIA DE TI, qual é a melhor arquitetura ou quanto pode ou deve custar.

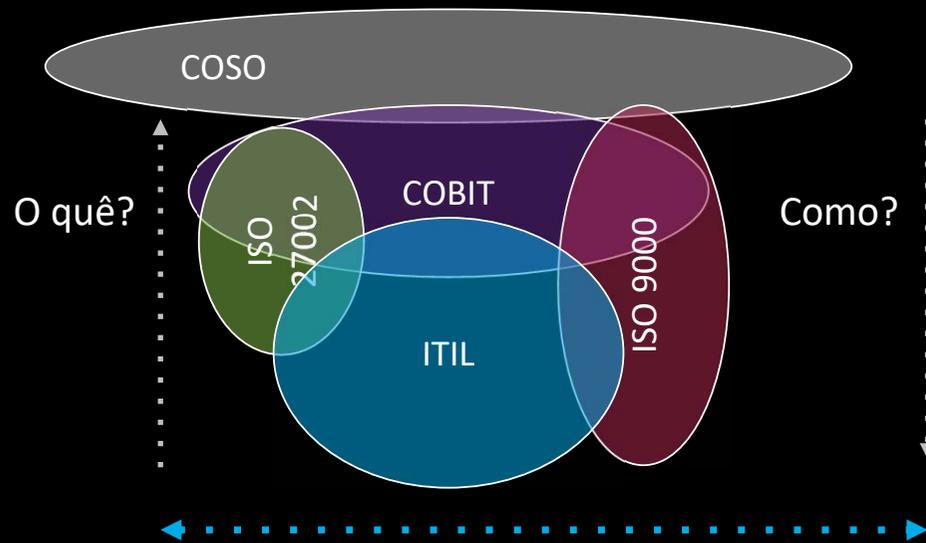


Em vez disso, o COBIT define todos os componentes que descrevem quais decisões devem ser tomadas e como e por quem elas devem ser tomadas.





A figura mostra a relação do COBIT com alguns modelos:



COBIT E OUTRAS NORMAS/PADRÕES

Isso significa que o COBIT continua a se alinhar a várias normas, frameworks e/ou regulamentos relevantes. Alinhamento, neste contexto, significa:

- O COBIT não contradiz qualquer orientação nas normas relacionadas.
- O COBIT não copia todo o conteúdo dessas normas relacionadas.
- O COBIT fornece declarações ou referências equivalentes às orientações relacionadas.





INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

O coração do framework COBIT incorpora uma definição expandida de governança e atualiza os princípios do COBIT enquanto estabelece a estrutura do framework geral.



OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Contém uma descrição detalhada do Modelo Básico do COBIT e seus 40 objetivos de governança/gestão.



DESENHANDO UMA SOLUÇÃO DE GOVERNANÇA DE TI

Preenche uma necessidade importante para os usuários do COBIT - como colocar o COBIT em prática.



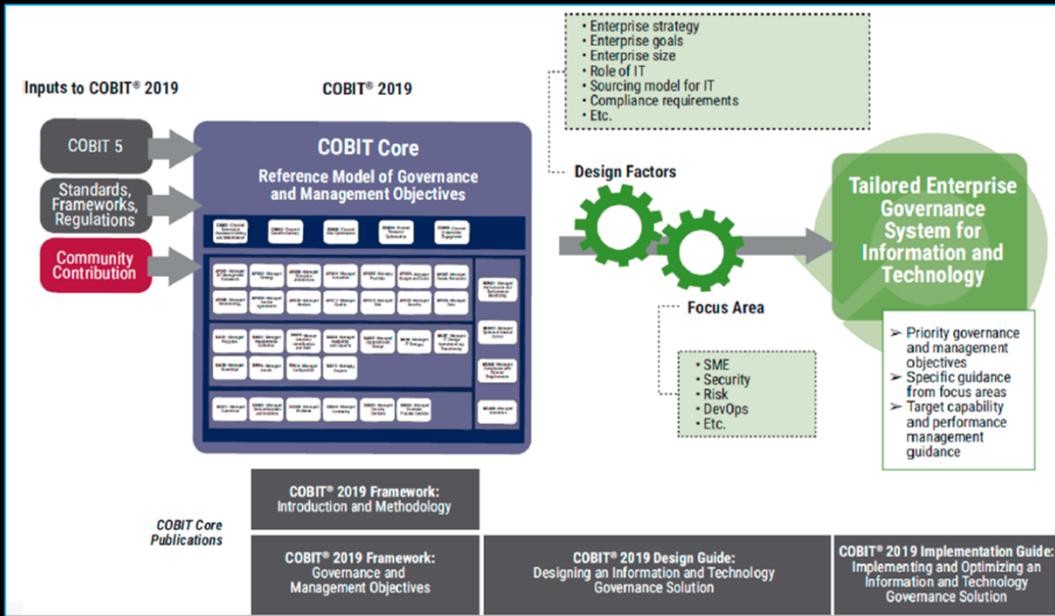
IMPLEMENTANDO E OTIMIZANDO UMA SOLUÇÃO DE GOVERNANÇA DE TI

É uma versão atualizada do anterior guia de implementação do COBIT 5, adotando uma abordagem semelhante à implementação.

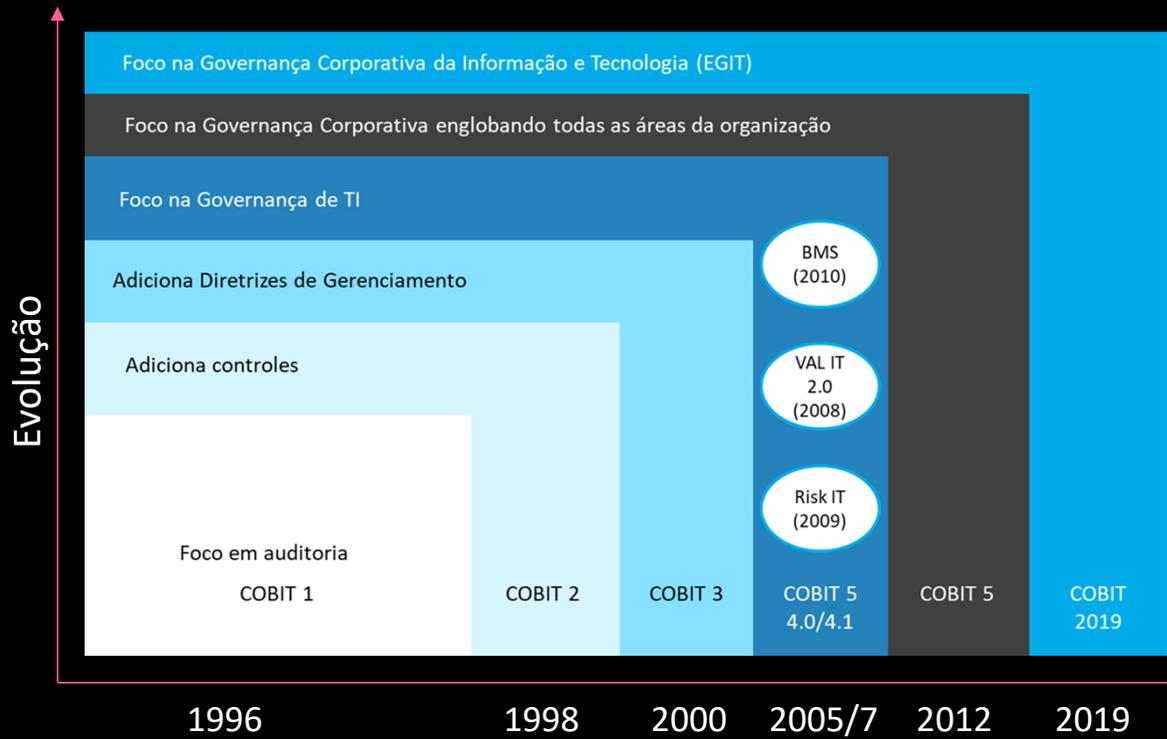


PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES DO COBIT 2019

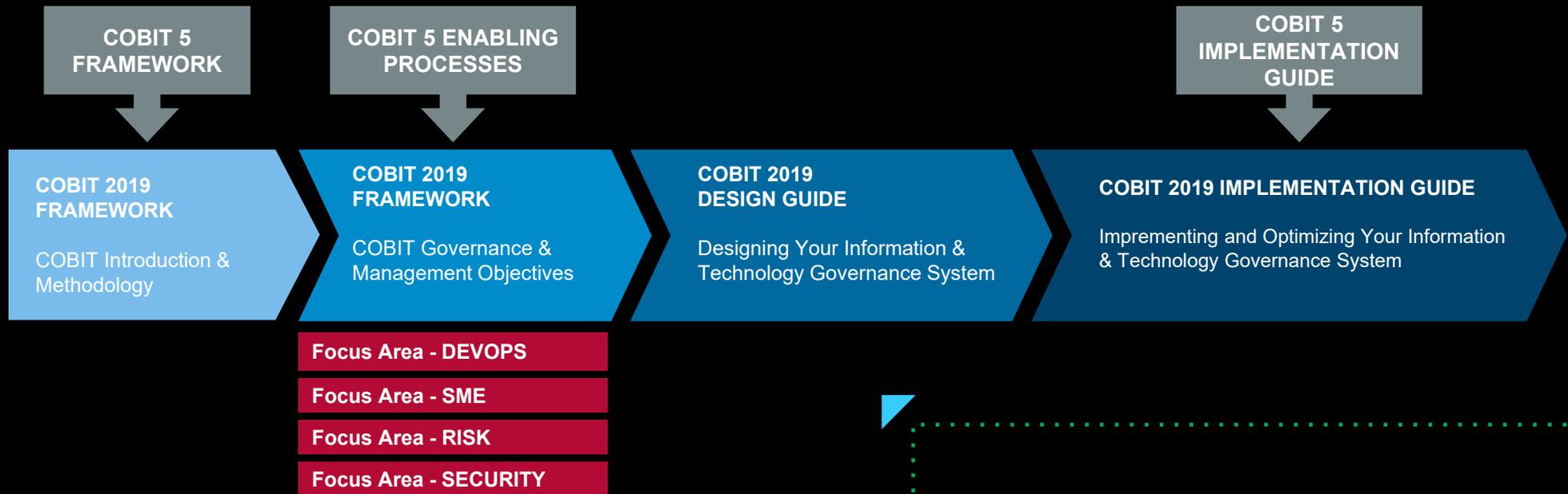




FORMATO E ARQUITETURA DE PRODUTOS DO COBIT 2019



VERSÕES DO COBIT



PRINCIPAIS MUDANÇAS NO COBIT 2019



RESUMO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO COBIT 2019

1. **Conceito de princípios do COBIT** modificado para incluir tanto sistemas de governança quanto estruturas de governança.
1. **Componentes de governança** substituem os habilitadores (*enablers*) do COBIT 5. Esses são coisas holisticamente trabalhando juntas e foram significativamente simplificadas a partir do COBIT5.
1. **Novas áreas de foco** sobre as quais práticas específicas de governança podem ser direcionadas.
1. **A adição de fatores de desenho** - que são usados para influenciar o desenho do sistema de governança de uma organização.



- 5. **40 objetivos de governança e gestão** que contêm os 40 processos atualizados no COBIT.
- 5. **Cascata de objetivos** atualizada apoiando a priorização dos objetivos de gestão com base nos objetivos da organização.
- 5. **Gerenciamento de desempenho atualizado**, que inclui agora modelos de maturidade.
- 5. **Inclusão do business case** do COBIT.
- 5. **Publicações** novas e atualizadas.

RESUMO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO COBIT 2019





OBRIGADO!

*INTRODUÇÃO AO COBIT –
PMG PRIME – PMGPRIME.COM*



SISTEMA DE GOVERNANÇA E PRINCÍPIOS DO FRAMEWORK



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

- Princípios do “sistema” de governança.
- Princípios do “framework” de governança.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

- Compreender e descrever os princípios do “sistema” de governança e “framework” de governança.
- Preparar-se para o exame COBIT 2019 Foundation.



OBJETIVOS DO MÓDULO





COBIT® 2019 foi desenvolvido com base em dois conjuntos de princípios:



OS PRINCÍPIOS DO COBIT® 2019

6 PRINCÍPIOS DO SISTEMA DE GOVERNANÇA:

- Princípios que descrevem os PRINCIPAIS REQUISITOS de um sistema de governança para informações e tecnologia da organização.

3 PRINCÍPIOS DO FRAMEWORK DE GOVERNANÇA

- Princípios para uma estrutura de governança que possa ser usada para construir um sistema de governança para a organização.





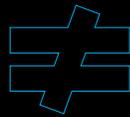
Fornecer valor para as partes interessadas -
Provide Stakeholder Value



Abordagem holística -
Holistic Approach



Sistema de governança dinâmico - *Dynamic Governance System*



Governança distinta da gestão - *Governance Distinct From Management*



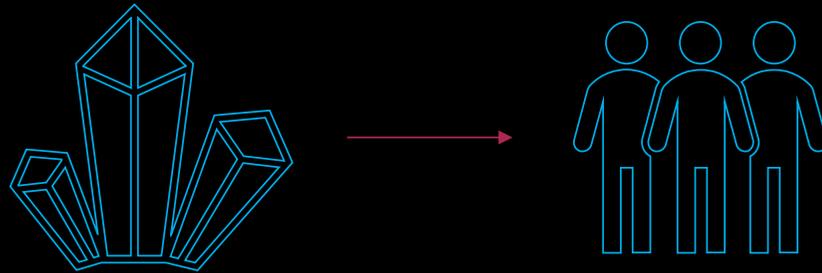
Adaptado às necessidades da organização - *Tailored to Enterprise Needs*



Sistema de governança de ponta a ponta -
End-to-End Governance System

OS 6 PRINCÍPIOS PARA UM SISTEMA DE GOVERNANÇA

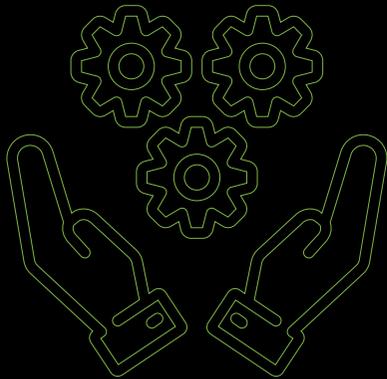




PRINCÍPIO 1: FORNECER VALOR PARA AS PARTES INTERESSADAS

- Cada organização precisa de um SISTEMA DE GOVERNANÇA para atender às necessidades das partes interessadas e gerar valor a partir do uso de I&T.
- O valor reflete um equilíbrio entre benefícios, riscos e recursos, e as organizações precisam de uma estratégia acionável e de um sistema de governança para atingir esse valor.

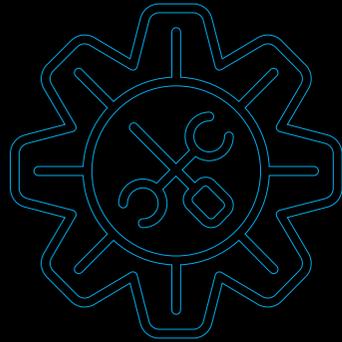




PRINCÍPIO 2: ABORDAGEM HOLÍSTICA

Um sistema de governança para I&T corporativos é construído a partir de vários componentes que podem ser de diferentes tipos e que trabalham juntos de maneira holística.





PRINCÍPIO 3: SISTEMA DE GOVERNANÇA DINÂMICO

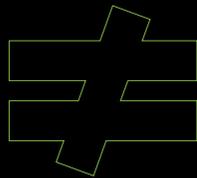
Um sistema de governança deve ser **DINÂMICO**.

- Isto significa que cada vez que um ou mais dos fatores de desenho são alterados (por exemplo, uma mudança na estratégia ou tecnologia), o impacto dessas mudanças no sistema EGIT deve ser considerado.
- Uma visão dinâmica da EGIT levará a um sistema EGIT viável e resiliente.





GOVERNANÇA



GESTÃO

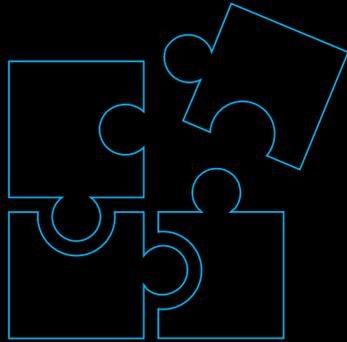
Um sistema de governança deve distinguir claramente entre as atividades e estruturas de governança e gestão.

PRINCÍPIO 4: GOVERNANÇA DISTINTA DA GESTÃO





PRINCÍPIO 5: ADAPTADO ÀS NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

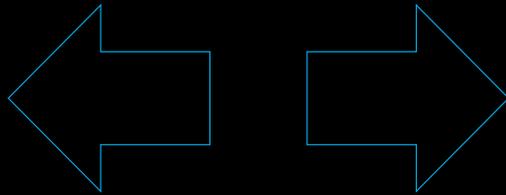


Um sistema de governança deve ser adaptado para as necessidades da organização usando um conjunto de fatores de desenho como parâmetro para adaptar e priorizar os componentes do sistema de governança.

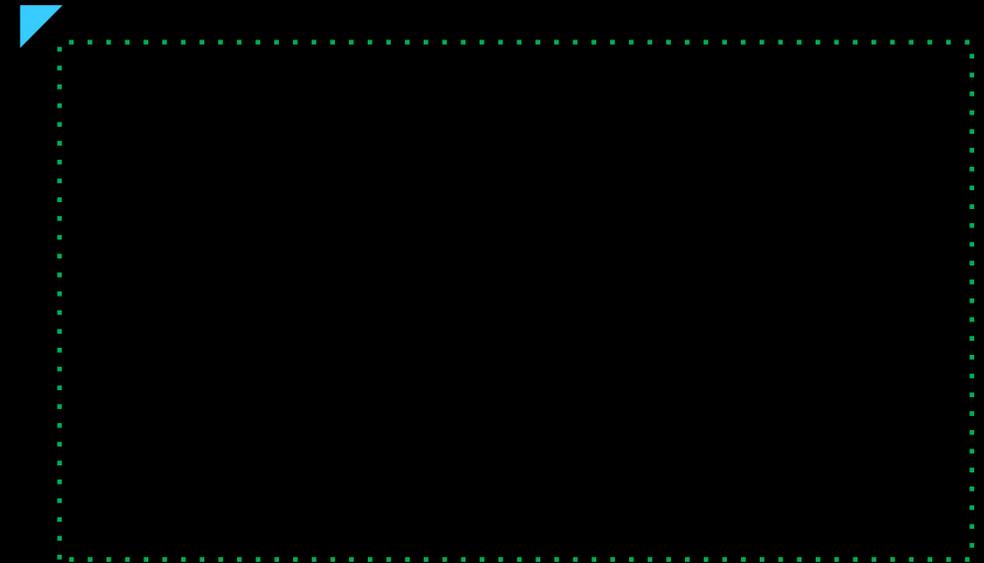


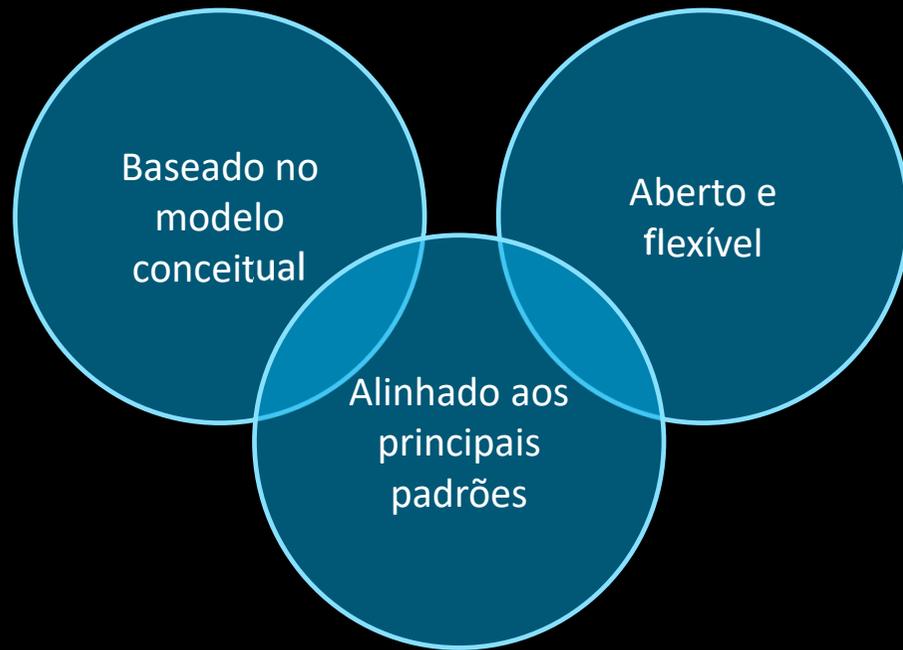


PRINCÍPIO 6: SISTEMA DE GOVERNANÇA DE PONTA A PONTA



Um sistema de governança deve cobrir a organização de ponta a ponta, concentrando-se não apenas na função de TI, mas em toda tecnologia e processamento de informações que a organização estabelece para atingir seus objetivos, independentemente de sua localização na organização.





OS TRÊS PRINCÍPIOS PARA UM FRAMEWORK DE GOVERNANÇA

1. **Baseado no modelo conceitual** - *Based on Conceptual Model*
2. **Aberto e flexível** - *Open and Flexible*
3. **Alinhado aos principais padrões** - *Aligned to Major Standards*





1. BASEADO NO MODELO CONCEITUAL

Um framework de governança deve ser baseado em um modelo conceitual, identificando os principais componentes e relacionamentos entre os componentes, para maximizar a consistência e permitir a automação.

2. ABERTO E FLEXÍVEL

- Um framework de governança deve ser aberto e flexível.
- Deve permitir a adição de novos conteúdos e a capacidade de abordar novos problemas da maneira mais flexível, mantendo a integridade e consistência.

3. ALINHADO AOS PRINCIPAIS PADRÕES

Um framework de governança deve se alinhar às principais normas, padrões, frameworks e regulamentos relacionados.

PRINCÍPIOS DO FRAMEWORK DE GOVERNANÇA





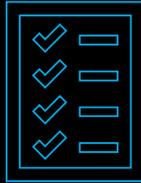
OBRIGADO!

SISTEMA DE GOVERNANÇA E PRINCÍPIOS DO FRAMEWORK

- PMG ACADEMY – PMGACADEMY.COM



SISTEMA DE GOVERNANÇA E COMPONENTES



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

- Objetivos de governança e gestão.
- Componentes do sistema de governança.
- Áreas de foco.
- Fatores de desenho.
- Cascata de objetivos.



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

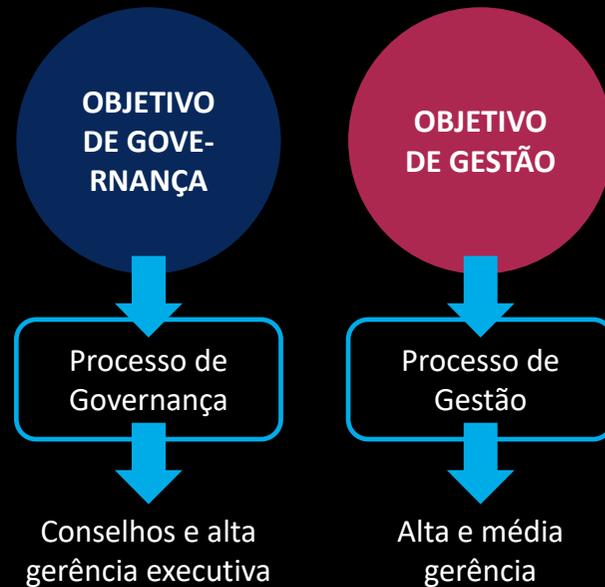
- Compreender e descrever os componentes de um sistema de governança.
- Compreender a estrutura geral e o conteúdo da Cascata de Objetivos.
- Preparar-se para o exame COBIT 2019 Foundation.

OBJETIVOS DO MÓDULO





OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO



Os conceitos básicos incluem:

- Um objetivo de governança ou gestão sempre se relaciona com um processo (com nome idêntico ou similar) e uma série de componentes relacionados de outros tipos para ajudar a alcançar o objetivo.
- Um objetivo de governança está relacionado a um processo de governança, enquanto um objetivo de gestão está relacionado a um processo de gestão.
- Os processos de governança geralmente estão sob a responsabilidade dos conselhos e da alta gerência executiva; os processos de gestão são o domínio da alta e média gerência.





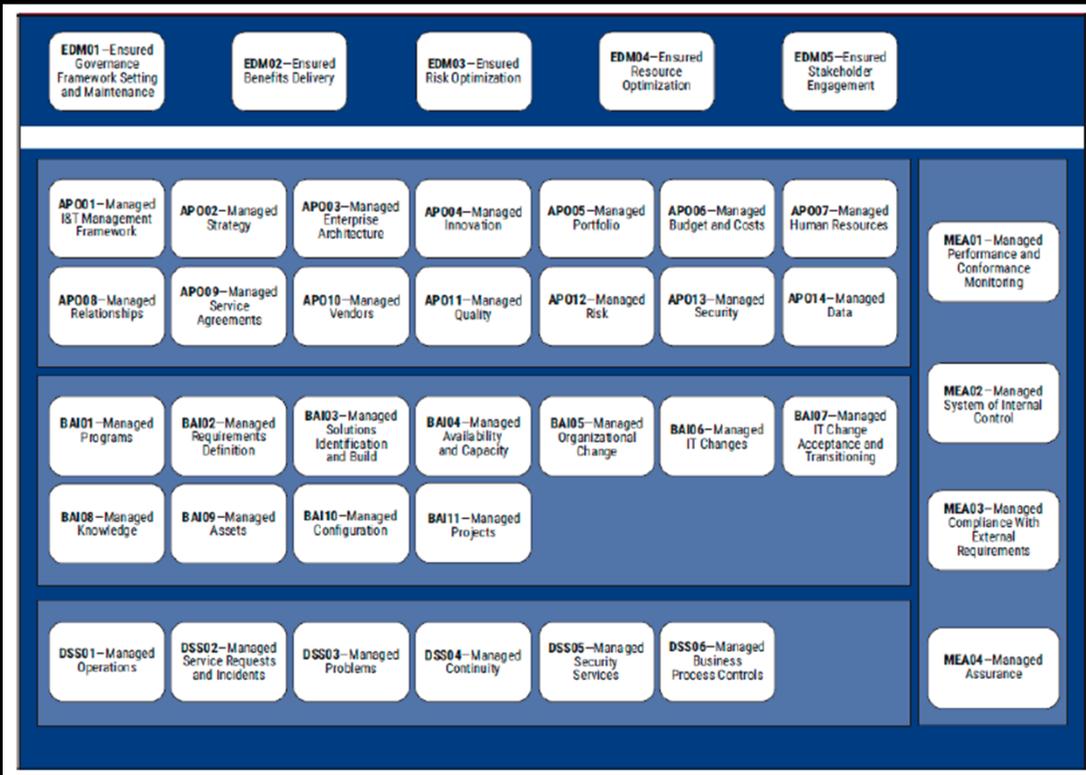
Os OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO no COBIT são agrupados em 5 DOMÍNIOS.
OS DOMÍNIOS TÊM NOMES COM VERBOS que expressam o objetivo principal
e as áreas de atividade dos objetivos contidos neles:

Objetivos de governança	Objetivos de gestão			
Evaluate, Direct and Monitor (EDM)	Align, Plan and Organize (APO)	Build, Acquire and Implement (BAI)	Deliver, Service and Support (DSS)	Monitor, Evaluate and Assess (MEA)

Referência: COBIT 2019 Framework: Basic Concepts: Governance Systems and Components, Capítulo 4.

OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO





MODELO CENTRAL DO COBIT



COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

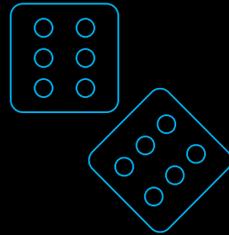


Referência: COBIT 2019 Framework: Basic Concepts: Governance Systems and Components, Capítulo 4





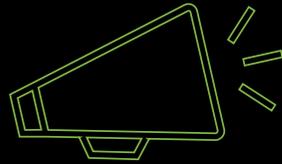
O QUE SÃO COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA?



- Componentes são fatores que, individual e coletivamente, contribuem para as boas operações do sistema de governança corporativo em relação a I&T.
- Componentes interagem entre si, resultando em um sistema de governança holístico para I&T.
- Componentes podem ser de diferentes tipos, os mais conhecidos são os processos.

Nota: esses componentes eram conhecidos como habilitadores (*enablers*) no COBIT 5.





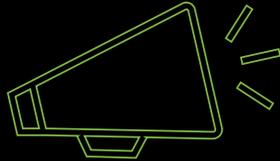
DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES

1. **OS PROCESSOS** descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para atingir determinados objetivos e produzir um conjunto de resultados que suportam objetivos gerais relacionados à TI.
2. **AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS** são as principais entidades de tomada de decisão em uma organização.
3. **ITENS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO** - As informações são difundidas em qualquer organização e incluem todas as informações produzidas e usadas pela organização. O COBIT concentra-se nas informações necessárias para o funcionamento eficaz do sistema de governança da organização.
4. **PESSOAS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS** são necessárias para boas decisões, execução de ações corretivas e conclusão bem-sucedida de todas as atividades.





DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES



5. **PRINCÍPIOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS** traduzem o comportamento desejado em orientação prática para o gerenciamento do dia a dia.
6. **CULTURA, ÉTICA E COMPORTAMENTO** dos indivíduos e da organização são frequentemente subestimados como fatores no sucesso das atividades de governança e gestão.
7. **SERVIÇOS, INFRAESTRUTURA E APLICATIVOS** incluem a infraestrutura, a tecnologia e os aplicativos que fornecem à organização o sistema de governança para o processamento de I&T.





Os componentes do Sistema de Governança podem ser **GENÉRICOS** ou **VARIANTES** de componentes genéricos:

Componentes **GENÉRICOS** são descritos no modelo principal do COBIT:

- Aplicam-se em princípio a qualquer situação.
- No entanto, eles são genéricos por natureza e geralmente precisam de personalização antes de serem implementados na prática.

Os componentes **VARIANTES** são baseados em componentes genéricos, mas:

- Personalizados para um propósito ou contexto específico em uma área de foco (por exemplo, para segurança da informação, DevOps, um regulamento específico).

COMPONENTES GENÉRICOS OU VARIANTES

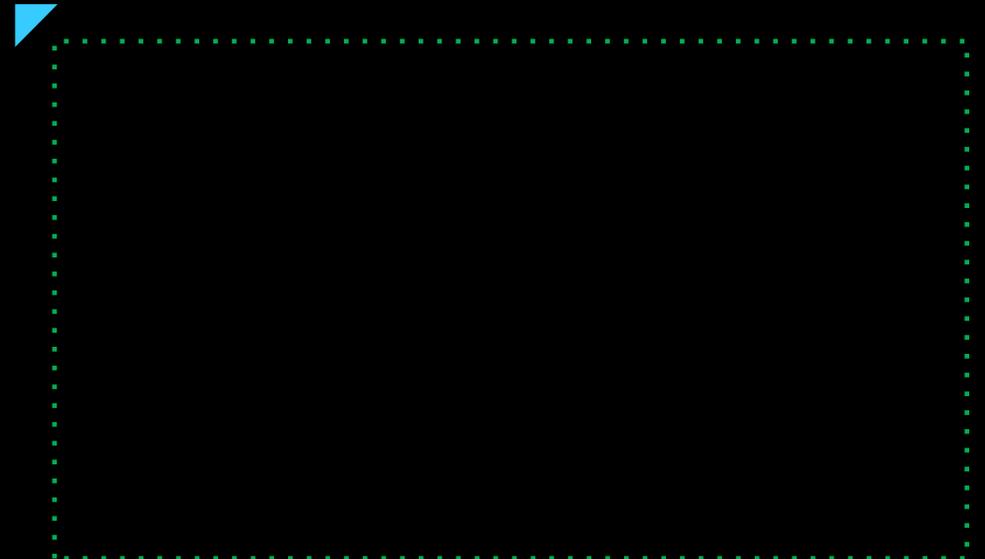
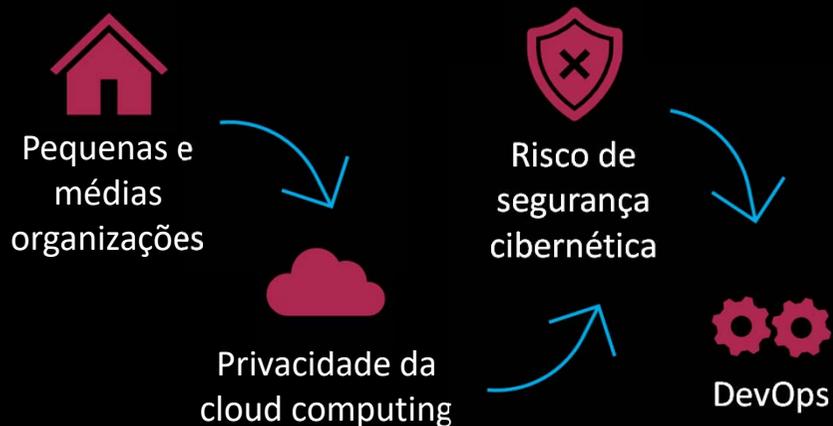




ÁREAS DE FOCO

- Uma **área de foco** descreve um determinado TÓPICO, DOMÍNIO ou QUESTÃO DE GOVERNANÇA que pode ser abordado por uma coleção de objetivos de governança e gestão e seus componentes.
- As **áreas de foco** podem conter uma combinação de componentes de governança genéricos e variantes.
- O **número de áreas de foco é virtualmente ilimitado**. É isso que torna o COBIT ilimitado: novas áreas de foco podem ser adicionadas conforme necessário ou à medida que profissionais e especialistas no assunto realizam contribuições.

EXEMPLOS DE ÁREAS DE FOCO:





Fatores de desenho incluem qualquer combinação dos seguintes:

São fatores que podem influenciar o desenho do sistema de governança de uma organização e posicioná-la para o sucesso no uso de I&T.

FATORES DE DESENHO





Future Factors

- Os fatores de desenho listados aqui e os possíveis impactos que podem ter sobre o sistema de governança são considerados no Módulo 7 - Desenhando um sistema de governança adaptado.
- Mais informações e orientações detalhadas sobre como usar os fatores de desenho para desenhar um sistema de governança podem ser encontradas na publicação COBIT® 2019 Design Guide.



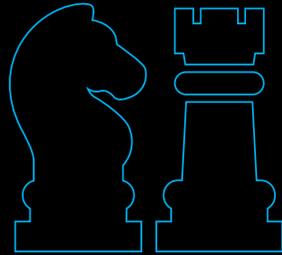


TABELA 4.5 - FATOR DE DESENHO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

ARQUÉTIPO DE ESTRATÉGIA	EXPLICAÇÃO
Crescimento/aquisição	A organização tem foco no crescimento (receita).
Inovação/diferenciação	A organização tem como foco oferecer produtos e serviços diferentes e/ou inovadores para seus clientes.
Liderança de custo	A organização tem foco na minimização de custos de curto prazo.
Serviço ao cliente/estabilidade	A organização tem como foco fornecer serviços estáveis e orientados para o cliente.

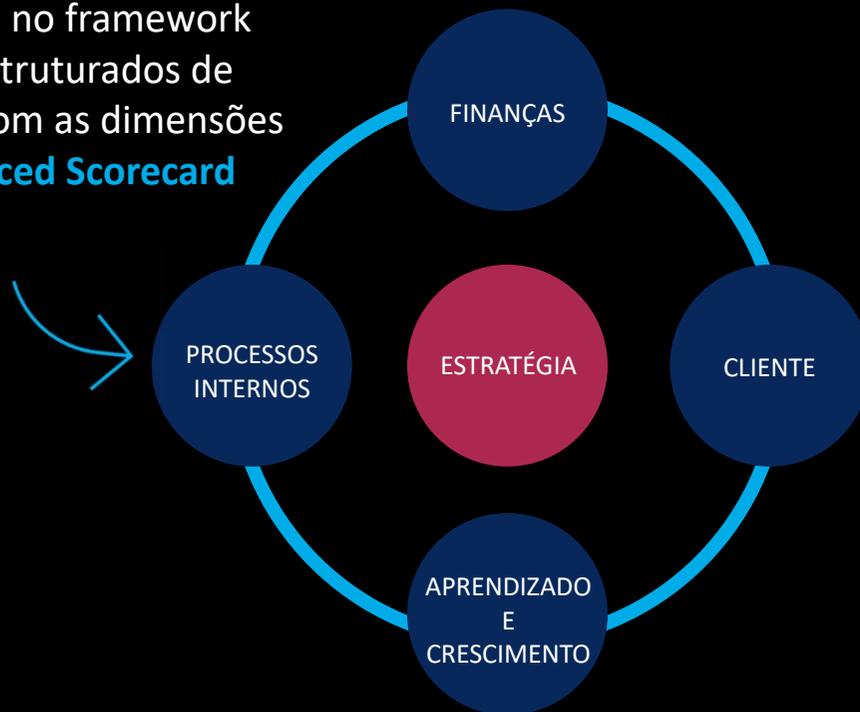
FATOR DE DESENHO 1: ESTRATÉGIA CORPORATIVA





A estratégia corporativa é realizada ao atingir (um conjunto de) objetivos corporativos.

Esses objetivos são definidos no framework COBIT, estruturados de acordo com as dimensões do **Balanced Scorecard (BSC)**.



FATOR DE DESENHO 2: OBJETIVOS CORPORATIVOS





TABELA 4.6 - FATOR DE DESENHO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

REFERÊNCIA	DIMENSÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)	OBJETIVO CORPORATIVO
EG01	Financeiro	Portfólio de produtos e serviços competitivos
EG02	Financeiro	Risco de negócio gerenciado
EG03	Financeiro	Conformidade com leis e regulamentos externos
EG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira
EG05	Cliente	Cultura de serviço orientada ao cliente
EG06	Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio
EG07	Cliente	Qualidade da informação gerencial
EG08	Interno	Otimização da funcionalidade do processo interno de negócio
EG09	Interno	Otimização dos custos do processo de negócio
EG010	Interno	Habilidades, motivação e produtividade da equipe
EG011	Interno	Conformidade com políticas internas
EG012	Crescimento	Programas de transformação digital gerenciados
EG013	Crescimento	Inovação de produtos e negócio

FATOR DE DESENHO 2: OBJETIVOS CORPORATIVOS





**TABELA 4.7 – PERFIL DE RISCO PARA O FATOR DE DESENHO
(CATEGORIAS DE RISCOS DE TI)**

REFERÊNCIA	CATEGORIA DE RISCO
1	Tomada de decisões de investimento em TI, definição e manutenção de portfólio
2	Gerenciamento de ciclo de vida de programas e projetos
3	Custos e supervisão de TI
4	Especialização em TI, habilidades e comportamento
5	Arquitetura corporativa / de TI
6	Incidentes de infraestrutura operacional de TI
7	Ações não autorizadas
8	Problemas de adoção / uso de software
9	Incidentes de hardware
10	Falhas de software
11	Ataques lógicos (hacking, malware, etc.)
12	Incidentes de terceiros / fornecedores
13	Incompatibilidade
14	Questões geopolíticas
15	Ação Industrial
16	Natureza
17	Inovação baseada na tecnologia

O perfil de risco identifica o tipo de risco relacionado à I&T ao qual a organização está atualmente exposta e indica quais áreas de risco estão excedendo o apetite ao risco.

FATOR DE DESENHO 3: PERFIL DE RISCO





Um método relacionado para uma avaliação de riscos de I&T é um que a organização considere quais questões relacionadas à I&T são enfrentadas atualmente ou, em outras palavras, em que o risco relacionado à I&T se materializou.

TABELA 4.5 – QUESTÕES RELACIONADAS À I&T

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
A	Frustração entre diferentes entidades de TI em toda a organização devido a uma percepção de baixa contribuição para o valor do negócio.
B	Frustração entre os departamentos de negócio (ou seja, o cliente de TI) e o departamento de TI devido a iniciativas fracassadas ou uma percepção de baixa contribuição para o valor do negócio.
C	Incidentes significativos relacionados a TI, como perda de dados, violações de segurança, falha e aplicação de projetos erros, ligados a TI.
D	Problemas de entrega de serviço pelo(s) terceiro(s) de TI.
E	Falhas em atender aos requisitos regulatórios ou contratuais relacionados a TI.
F	Descobertas regulares de auditoria ou outros relatórios de avaliação sobre baixo desempenho de TI ou qualidade de TI relatada ou problemas de serviço.
G	Gastos substanciais de TI ocultos e desonestos, isto é, gastos de TI por departamentos de usuários fora do controle dos mecanismos normais de decisão de investimento em TI e orçamentos aprovados.

FATOR DE DESENHO 4: QUESTÕES RELACIONADAS À I&T





O cenário de ameaça no qual a organização opera pode ser classificado conforme a tabela 4.9:

TABELA 4.9 - FATOR DE DESENHO DO CENÁRIO DE AMEAÇA

CENÁRIO DE AMEAÇA	EXPLICAÇÃO
Normal	A organização está operando sob o que são considerados níveis normais de ameaça.
Alto	Devido à sua situação geopolítica, setor ou perfil específico, a organização está operando em um ambiente de alta ameaça.

FATOR DE DESENHO 5: CENÁRIO DE AMEAÇA





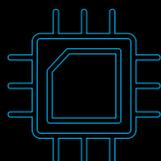
Os requisitos de conformidade aos quais a organização está sujeita podem ser classificados de acordo com as categorias abaixo.

TABELA 4.10 - FATOR DE DESENHO DOS REQUISITOS DE CONFORMIDADE

AMBIENTE REGULATÓRIO	EXPLICAÇÃO
Requisitos de conformidade baixos	A organização está sujeita a um conjunto mínimo de requisitos de conformidade regulares que são inferiores à média.
Requisitos de conformidade normais	A organização está sujeita a um conjunto de requisitos de conformidade comuns que são regulares em diferentes setores.
Requisitos de conformidade altos	A organização está sujeita a requisitos de conformidade acima da média, geralmente relacionados ao setor ou a condições geopolíticas.

FATOR DE DESENHO 6: REQUISITOS DE CONFORMIDADE





O papel da TI na organização pode ser classificado da forma abaixo.

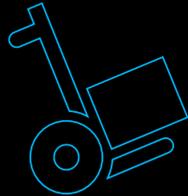


TABELA 4.11 - FATOR DE DESENHO DO PAPEL DA TI

PAPEL DA TI	EXPLICAÇÃO
Suporte	A TI não é crucial para a execução e continuidade dos processos e serviços de negócio, nem para sua inovação.
Fábrica (Factory)	Quando a TI falha, há um impacto imediato na execução e continuidade dos processos e serviços de negócio. No entanto, a TI não é vista como um motivador para inovar processos e serviços de negócio.
Inversão (Turnaround)	A TI é vista como um motivador para inovar processos e serviços de negócio. Neste momento, no entanto, não há uma dependência crítica da TI em relação à atual execução e continuidade dos processos e serviços de negócio.
Estratégico	A TI é essencial para a execução e a inovação dos processos e serviços de negócio da organização.

FATOR DE DESENHO 7: PAPEL DA TI



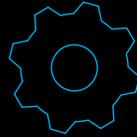


FATOR DE DESENHO 8: MODELO DE FORNECIMENTO (*SOURCING*) PARA TI

O modelo de *sourcing* para TI que a organização adota pode ser classificado como mostrado abaixo.

TABELA 4.12 - FATOR DE DESENHO DE MODELO DE <i>SOURCING</i> PARA TI	
MODELO DE <i>SOURCING</i>	EXPLICAÇÃO
Terceirização	A organização considera os serviços de terceiros para fornecer serviços de TI.
Cloud	A organização maximiza o uso da cloud para fornecer serviços de TI a seus usuários.
Fornecimento interno	A organização realiza o fornecimento para a sua própria equipe e serviços de TI.
Híbrido	Um modelo misto é aplicado, combinando os outros três modelos em diferentes graus.





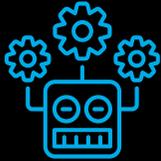
Os métodos de implementação de TI que a organização adota podem ser classificados como mostrado abaixo.

FATOR DE DESENHO 9: MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE TI

TABELA 4.13 - FATOR DE DESENHO DE MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE TI

IMPLEMENTAÇÃO DE TI	EXPLICAÇÃO
Ágil	A organização usa métodos de trabalho de desenvolvimento Ágil para o desenvolvimento de software.
DevOps	A organização usa métodos de trabalho DevOps para operações, implantação e criação de software.
Tradicional	A organização usa uma abordagem mais clássica para o desenvolvimento de software (cascata) e separa o desenvolvimento de software das operações.
Híbrida	A organização usa uma combinação de implementação de TI tradicional e moderna, geralmente chamada de "TI bimodal".





A estratégia de adoção de tecnologia pode ser classificada como mostrado abaixo.



TABELA 4.14 - FATOR DE DESENHO DA ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

PADRÕES DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIA	EXPLICAÇÃO
Pioneira	A organização geralmente adota novas tecnologias o mais cedo possível e tenta ganhar vantagem.
Seguidora	A organização normalmente espera que as novas tecnologias se tornem comuns e comprovadas antes de adotá-las.
Adoção lenta	A organização está muito atrasada com a adoção de novas tecnologias.

FATOR DE DESENHO 10: ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO TECNOLÓGICA



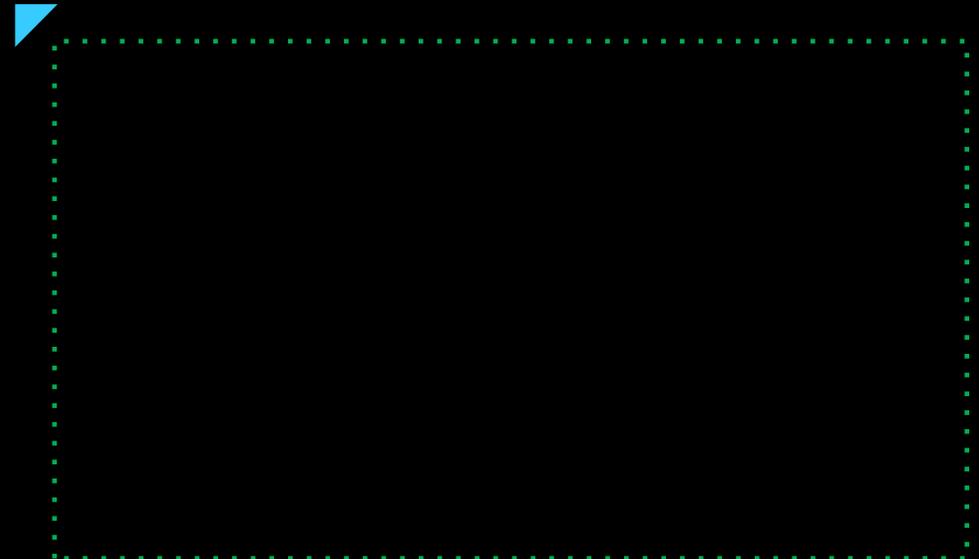


Duas categorias são identificadas para o desenho do sistema de governança de uma organização. As organizações pequenas, isto é, organizações com menos de 50 funcionários, não são consideradas nessa visão.

FATOR DE DESENHO 11: TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

**TABELA 4.15 - FATOR DE DESENHO DO
TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO**

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO	EXPLICAÇÃO
Grande (padrão)	Organização com mais de 250 funcionários em tempo integral.
Pequenas e médias	Organização com 50 a 250 funcionários em tempo integral.





CASCATA DE OBJETIVOS



A CASCATA DE OBJETIVOS:

- Suporta os Objetivos Corporativos, que são um dos principais fatores de desenho de um sistema de governança.
- Suporta a priorização de Objetivos de Governança e Gestão baseados na priorização dos Objetivos Corporativos.
 - Para isso são usados os Objetivos de Alinhamento, que enfatizam todo o esforço de TI com objetivos de negócio.

As necessidades das partes interessadas precisam ser transformadas em uma estratégia acionável de uma organização.



CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS CORPORATIVOS

REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO CORPORATIVO
EG01	Financeiro	Portfólio de produtos e serviços competitivos
EG02	Financeiro	Risco de negócio gerenciado
EG03	Financeiro	Conformidade com leis e regulamentos externos
EG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira
EG05	Cliente	Cultura de serviço orientada ao cliente
EG06	Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio
EG07	Cliente	Qualidade da informação de gestão

REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO CORPORATIVO
EG08	Interno	Otimização da funcionalidade do processo interno de negócio
EG09	Interno	Otimização dos custos do processo de negócio
EG10	Interno	Habilidades, motivação e produtividade da equipe
EG11	Interno	Conformidade com a política interna
EG12	Crescimento	Programas de transformação digital gerenciados
EG13	Crescimento	Inovação de produtos e negócio





Objetivos Corporativos são desdobrados em Objetivos de Alinhamento

REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO DE ALINHAMENTO
AG01	Financeiro	Conformidade de TI e suporte para conformidade de negócio com leis e regulamentos externos
AG02	Financeiro	Gestão de informação (e risco) relacionada à tecnologia
AG03	Financeiro	Benefícios percebidos dos investimentos habilitados através da I&T e portfólio de serviços
AG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira relacionada à tecnologia
AG05	Cliente	Entrega de serviços de I&T de acordo com os requisitos de negócio
AG06	Cliente	Agilidade para transformar os requisitos de negócio em soluções operacionais
AG07	Interno	Segurança da informação, aplicativos e infraestrutura de processamento e privacidade

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS DE ALINHAMENTO





Objetivos Corporativos são desdobrados em Objetivos de Alinhamento

REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO DE ALINHAMENTO
AG08	Interno	Ativar e suportar processos de negócios ao integrar aplicativos e tecnologia
AG09	Interno	Entrega de programas dentro do prazo, do orçamento e atendendo aos requisitos e padrões de qualidade
AG10	Interno	Qualidade das informações de gerenciamento de TI
AG11	Interno	Conformidade de TI com políticas internas
AG12	Aprendizado e crescimento	Equipe competente e motivada com compreensão mútua de tecnologia e negócio
AG13	Aprendizado e crescimento	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação de negócio

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS DE ALINHAMENTO





Cada objetivo de alinhamento é acompanhado de métricas

Figure 4.17 – Goals Cascade: Enterprise Goals and Matrics

Reference	BSC Dimension	Enterprise Goal	Example Metrics
EG01	Financial	Portfólio of competitiv e products and services	<ul style="list-style-type: none">• Percent of products and services that meet or exceed targets in revenues and/or market share• Percent of prodcuts and services that meet or exceed customer satisfaction targets• Percent of products and services that provide competitive advantage• Time-to-market for new products and services
EG02	Financial	Managed business risk	<ul style="list-style-type: none">• Percent of critical business objectives and services covered by risk assement• Ratio of significant incidentes that were not identified in risk assements vs. Total incidentes• Appropriate frequency f update of risk profile

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS DE ALINHAMENTO





Figure 5.1—Mapping Enterprise Goals and Alignment Goals

	EG01	EG02	EG03	EG04	EG05	EG06	EG07	EG08	EG09	EG10	EG11	EG12	EG13
	Portfolio of competitive products and services	Managed business risk	Compliance with external laws and regulations	Quality of financial information	Customer-oriented service culture	Business service continuity and availability	Quality of management information	Optimization of internal business process functionality	Optimization of business process costs	Staff skills, motivation and productivity	Compliance with internal policies	Managed digital transformation programs	Product and business innovation
AG01		S	P								S		
AG02		P				S							
AG03	S				S			S	S			P	
AG04				P			P		P				
AG05	P				S	S		S				S	
AG06	P				S			S				S	S
AG07		P				P							
AG08	P				P			S		S		P	S
AG09	P				S			S	S			P	S
AG10				P			P		S				
AG11		S	P								P		
AG12					S					P			
AG13	P		S									S	P

OBJETIVOS CORPORATIVOS X OBJETIVOS DE ALINHAMENTO



OBRIGADO!

*SISTEMA DE GOVERNANÇA E COMPONENTES –
PMG PRIME – PMGPRIME.COM*

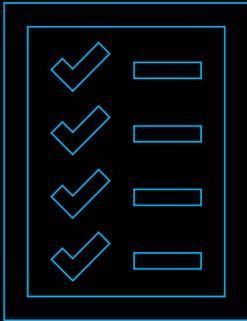




OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:



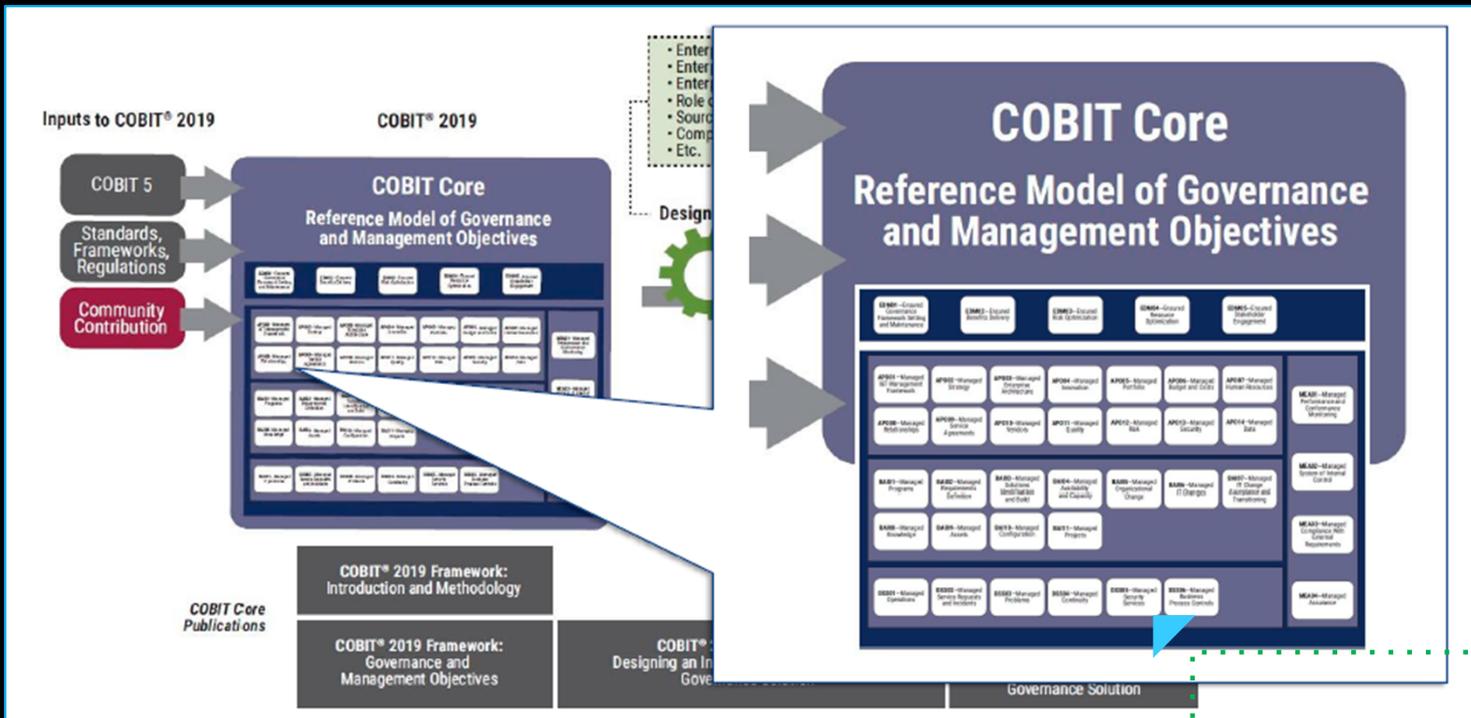
- Visão geral do modelo central do COBIT
 - Declarações de propósito dos objetivos de governança e gestão.
- Orientação detalhada de objetivos de governança e gestão.

OBJETIVOS DO MÓDULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

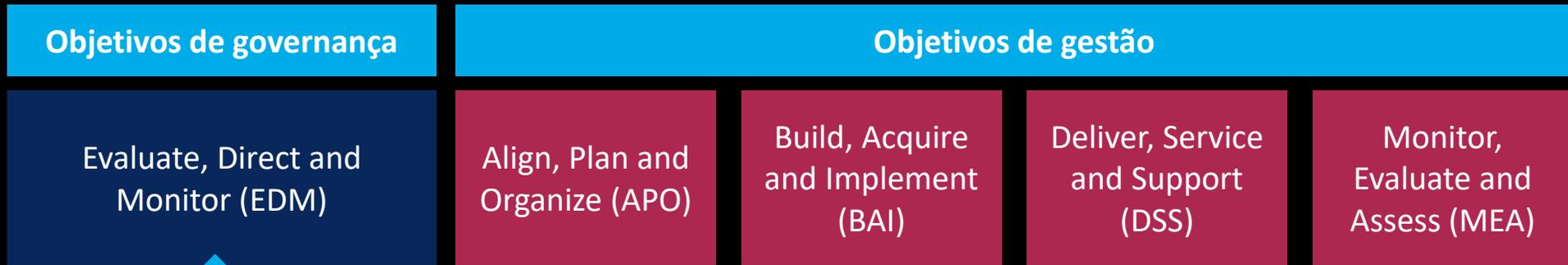
- Lembrar-se dos 40 Objetivos de Governança e Gestão e suas declarações de propósito.
- Compreender a relação entre os objetivos de governança e gestão e os componentes de governança.
- Preparar-se para o exame COBIT 2019 Foundation.





Referência: COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, Capítulo 1 Introduction.

MODELO CENTRAL DO COBIT

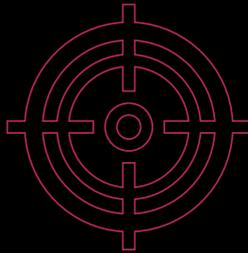


Referência: COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, Capítulo 1 Introduction.

OBJETIVOS DE GOVERNANÇA

- Os objetivos de governança são agrupados no domínio **Evaluate, Direct and Monitor (EDM)**.
- Neste domínio, o órgão de governança avalia as opções estratégicas, direciona a alta gerência nas opções escolhidas e monitora o alcance da estratégia.





OBJETIVOS DE GESTÃO

1. **ALIGN, PLAN AND ORGANIZE (APO)** - aborda toda a organização, estratégia e atividades de suporte para I&T.
2. **BUILD, ACQUIRE AND IMPLEMENT (BAI)** - trata da definição, aquisição e implementação de soluções de I&T e sua integração em processos de negócio.
3. **DELIVER, SERVICE AND SUPPORT (DSS)** - abordam a entrega operacional e suporte de serviços de I&T, incluindo segurança.
4. **MONITOR, EVALUATE AND ASSESS (MEA)** - aborda o monitoramento de desempenho e a conformidade de I&T com metas internas de desempenho, objetivos de controle interno e requisitos externos.





EDM01 – Ensured Governance Framework Setting and Maintenance

EDM02 – Ensured Benefits Delivery

EDM03 – Ensured Risk Optimization

EDM04 – Ensured Resource Optimization

EDM05 – Ensured Stakeholder Engagement

APO01 – Managed I&T Management Framework

APO02 – Managed Strategy

APO03 – Managed Enterprise Architecture

APO04 – Managed Innovation

APO05 – Managed Portfolio

APO06 – Managed Budget and Costs

APO07 – Managed Human Resources

APO08 – Managed Relationships

APO09 – Managed Service Agreements

APO10 – Managed Vendors

APO11 – Managed Quality

APO12 – Managed Risk

APO13 – Managed Security

APO14 – Managed Data

MEA01 – Managed Performance and Conformance Monitoring

BAI01 – Managed Programs

BAI02 – Managed Requirements Definition

BAI03 – Managed Solutions Identification and Build

BAI04 – Managed Availability and Capacity

BAI05 – Managed Organizational Change

BAI06 – Managed IT Changes

BAI07 – Managed IT Change Acceptance and Transitioning

MEA02 – Managed System of Internal Control

BAI08 – Managed Knowledge

BAI09 – Managed Assets

BAI10 – Managed Configuration

BAI11 – Managed Projects

MEA03 – Managed Compliance With External Requirements

DSS01 – Managed Operations

DSS02 – Managed Service Requests and Incidents

DSS03 – Managed Problems

DSS04 – Managed Continuity

DSS05 – Managed Security Services

DSS06 – Managed Business Process Controls

MEA04 – Managed Assurance

Referência: COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, Capítulo 1 Introduction.

MODELO CENTRAL DO COBIT

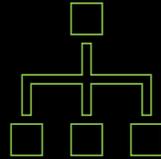


DESCRIÇÕES DE OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO



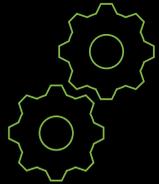
INFORMAÇÕES DE ALTO NÍVEL:

- Nome do domínio.
- Área de foco.
- Descrição do nome do objetivo de governança ou gestão.
- Declaração de propósito.



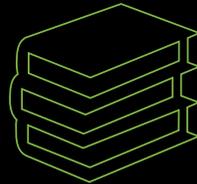
CASCATA DE OBJETIVOS:

- Objetivos de alinhamento suportados.
- Objetivos corporativos aplicáveis.
- Exemplo de métricas.



COMPONENTES RELACIONADOS:

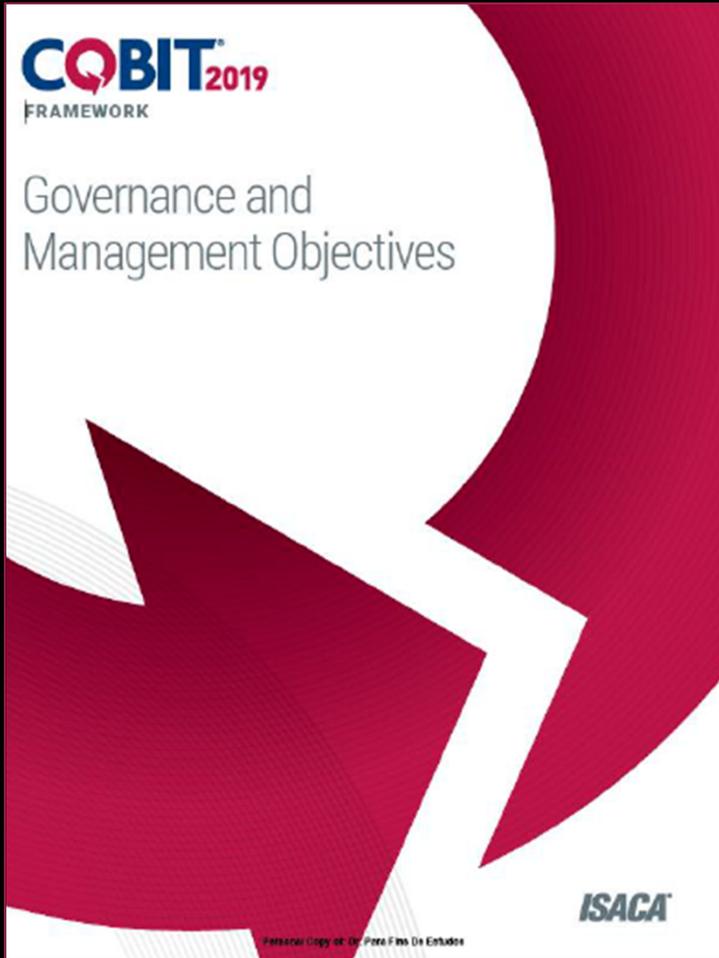
- Processos.
- Estruturas organizacionais.
- Fluxos de informação e itens.
- Pessoas, habilidades e competências.
- Políticas e frameworks.
- Cultura, ética e comportamento.
- Serviços, infraestrutura e aplicativos.



ORIENTAÇÃO RELACIONADA:

- Normas, frameworks e requisitos de conformidade.
- Referência detalhada.
- Orientações relacionadas são encontradas sob cada um dos componentes aplicáveis - diferente do COBIT 5, no qual foi aplicado apenas ao nível do processo.





NAVEGANDO PELO CONTEÚDO DE UM OBJETIVO DE GOVERNANÇA/GESTÃO





Na figura 5.1 da publicação COBIT 2019 - Introduction and Methodology, você irá encontrar uma declaração de propósito para os 40 objetivos de governança e gestão.

Domain Name: Evaluate, Direct and Monitor	
Focus Area: COBIT Core Model	
Management Objective Name	Purpose
EDM01 Ensured Governance Framework Setting and Maintenance	Provide a consistent approach integrated and aligned with the enterprise governance approach. ISIT-related decisions are made in an ISIT-related process.
EDM02 Ensured Benefits Delivery	Secure optimal and a reliable efficiency.
EDM03 Ensured Risk Optimization	Ensure that ISIT risk to enterprise is optimized.
EDM04 Ensured Resource Optimization	Ensure that the organization's resources are optimized.
EDM05 Ensured Stakeholder Engagement	Ensure that stakeholders are engaged and their needs are met.

Domain Name: Align, Plan and Organize	
Focus Area: COBIT Core Model	
Management Objective Name	Purpose
APO01 Managed ISIT Management Framework	Implement a consistent management approach for enterprise governance requirements to be met, covering governance components such as management processes, organizational structures, roles and responsibilities, reliable and repeatable.
APO02 Managed Strategy	Step into strategic operations.
APO03 Managed Enterprise Architecture	Provide a consistent approach for enterprise architecture.
APO04 Managed Innovation	Achieve innovation.
APO05 Managed Portfolio	Optimize portfolio.
APO06 Managed Budget and Costs	Manage resources effectively.
APO07 Managed Human Resources	Manage human resources effectively.
APO08 Managed Relationships	Manage relationships effectively.
APO09 Managed Service Agreements	Manage service agreements effectively.
APO10 Managed Vendors	Manage vendors effectively.
APO11 Managed Quality	Manage quality effectively.
APO12 Managed Risk	Manage risk effectively.
APO13 Managed Security	Manage security effectively.
APO14 Managed Data	Manage data effectively.

Domain Name: Realize, Assess and Improve	
Focus Area: COBIT Core Model	
Management Objective Name	Purpose
DAM01 Managed Programs	Realize desired business value and reduce the risk of unexpected delays, costs and value erosion. To do so, improve communications to and involvement of business and end users, ensure the value and quality of program deliverables and follow up on projects within the program and maximize program contribution.
DAM02 Managed Requirements Definition	Define requirements effectively.
DAM03 Managed Solutions Identification and Build	Identify and build solutions effectively.
DAM04 Managed Availability and Capacity	Manage availability and capacity effectively.
DAM05 Managed Organizational Change	Manage organizational change effectively.
DAM06 Managed IT Changes	Manage IT changes effectively.

Domain Name: Monitor, Evaluate and Assess	
Focus Area: COBIT Core Model	
Management Objective Name	Purpose
DSS01 Managed Operations	Deliver ISIT operational product and service outcomes as planned.
DSS02 Managed Service Requests and Incidents	Address service requests and incidents effectively.
DSS03 Managed Problems	Investigate and resolve problems effectively.
DSS04 Managed Continuity	Manage continuity effectively.
DSS05 Managed Security Services	Manage security services effectively.
DSS06 Managed Business Process Controls	Manage business process controls effectively.
MEA01 Managed Performance and Conformance Monitoring	Provide transparency of performance and conformance and drive achievement of goals.
MEA02 Managed System of Internal Control	Obtain transparency for key stakeholders on the adequacy of the system of internal controls and thus provide trust in operations, confidence in the achievement of enterprise objectives and an adequate understanding of residual risk.
MEA03 Managed Compliance With External Requirements	Ensure that the enterprise is compliant with all applicable external requirements.
MEA04 Managed Assurance	Enable the organization to design and develop effective assurance initiatives, providing guidance on planning, scoping, executing and following up on assurance reviews, using a road map based on well-accepted assurance approaches.

COBIT 2019 Framework Introduction and Methodology, Chapter 5

NAVEGANDO PELO CONTEÚDO DE UM OBJETIVO DE GOVERNANÇA/GESTÃO



Domain: Build, Acquire and Implement
Management Objective: BAI06 – Managed IT Changes

Focus Area: COBIT Core Mode

Description

Manage all changes in a controlled manner, including standard changes and emergency maintenance relating to business processes, applications and infrastructure. This includes change standards and procedures, impact assessment, prioritization and authorization, emergency changes, tracking, reporting, closure, and documentation.

Purpose

Enable fast and reliable delivery of change to the business. Mitigate the risk of negatively impacting the stability or integrity of the changed environment.

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 4

EXEMPLO DE INFORMAÇÃO DE ALTO NÍVEL BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS





EXEMPLOS DE OBJETIVOS EM CASCATA BAI06 - MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS

Cada objetivo de governança ou gestão apoia a obtenção de objetivos de alinhamento (alignment goals) relacionados aos objetivos corporativos (enterprise goals) maiores.

- Objetivos de alinhamento têm um vínculo principal com um objetivo de governança ou gestão.
- Objetivos de alinhamento também suportam objetivos corporativos de nível mais alto.
- Cada um desses tipos de objetivos também inclui exemplos de métricas.



The management objective supports the achievement of a set of primary enterprise and alignment goals:

Enterprise Goals	Alignment Goals
EG01 Portfolio of competitive products and services	AG06 Agility to turn business requirements into operational solutions
Examples Metrics for Enterprise Goals	Example Metrics for Alignment Goals
<p>EG01</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Percent of products and services that meet or exceed targets in revenues and/or market share b. Percent of products and services that meet or exceed customer satisfaction targets c. Percent of products and services that provide competitive advantage d. Time to market for new products and services 	<p>AG06</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Level of satisfaction of business executives with I&T responsiveness to new requirements b. Average time to market for new I&T related services and applications c. Average time to turn strategic I&T objectives into agreed and approved initiatives d. Number of critical business processes supported by up-to-date infrastructure and applications



EXEMPLOS DE OBJETIVOS EM CASCATA BAI06 - MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS



REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO CORPORATIVO
EG01	Financeiro	Portfólio de produtos e serviços competitivos
EG02	Financeiro	Risco de negócio gerenciado
EG03	Financeiro	Conformidade com leis e regulamentos externos
EG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira
EG05	Cliente	Cultura de serviço orientada para o cliente
EG06	Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio
EG07	Cliente	Qualidade da informação de gestão
EG08	Interno	Otimização da funcionalidade do processo interno de negócio
EG09	Interno	Otimização dos custos do processo de negócio
EG10	Interno	Habilidades, motivação e produtividade da equipe
EG11	Interno	Conformidade com a política interna
EG12	Crescimento	Programas de transformação digitais gerenciados
EG13	Crescimento	Inovação de produtos e negócio

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS CORPORATIVOS





REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO DE ALINHAMENTO
AG01	Financeiro	Conformidade de TI e suporte para conformidade de negócio com leis e regulamentos externos
AG02	Financeiro	Gestão de informação (e risco) relacionada à tecnologia
AG03	Financeiro	Benefícios percebidos dos investimentos habilitados através da I&T e portfólio de serviços
AG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira relacionada à tecnologia
AG05	Cliente	Entrega de serviços de I&T de acordo com os requisitos de negócio
AG06	Cliente	Agilidade para transformar os requisitos de negócio em soluções operacionais
AG07	Interno	Segurança da informação, aplicativos e infraestrutura de processamento e privacidade

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS DE ALINHAMENTO



COBIT 2019 Framework: Basic Concepts: Governance Systems and Components, Chapter 4



REF	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO DE ALINHAMENTO
AG08	Interno	Ativar e suportar processos de negócios ao integrar aplicativos e tecnologia
AG09	Interno	Entrega de programas dentro do prazo, do orçamento e atendendo aos requisitos e padrões de qualidade
AG010	Interno	Qualidade das informações de gerenciamento de TI
AG011	Interno	Conformidade de TI com políticas internas
AG012	Aprendizado e crescimento	Equipe competente e motivada com compreensão mútua de tecnologia e negócio
AG013	Aprendizado e crescimento	Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação de negócio

CASCATA DE OBJETIVOS - OBJETIVOS DE ALINHAMENTO





Figure 5.1—Mapping Enterprise Goals and Alignment Goals

	EG01	EG02	EG03	EG04	EG05	EG06	EG07	EG08	EG09	EG10	EG11	EG12	EG13
	Portfolio of competitive products and services	Managed business risk	Compliance with external laws and regulations	Quality of financial information	Customer-oriented service culture	Business service continuity and availability	Quality of management information	Optimization of internal business process functionality	Optimization of business process costs	Staff skills, motivation and productivity	Compliance with internal policies	Managed digital transformation programs	Product and business innovation
AG01	I&T compliance and support for business compliance with external laws and regulations	S	P								S		
AG02	Managed I&T-related risk		P			S							
AG03	Realized benefits from I&T-enabled investments and services portfolio	S			S			S	S			P	
AG04	Quality of technology-related financial information			P			P		P				
AG05	Delivery of I&T services in line with business requirements	P			S	S		S				S	
AG06	Agility to turn business requirements into operational solutions	P			S			S				S	S
AG07	Security of information, processing infrastructure and applications, and privacy		P			P							
AG08	Enabling and supporting business processes by integrating applications and technology	P			P			S		S		P	S
AG09	Delivering programs on time, on budget and meeting requirements and quality standards	P			S			S	S			P	S
AG10	Quality of I&T management information			P			P		S				
AG11	I&T compliance with internal policies		S	P							P		
AG12	Competent and motivated staff with mutual understanding of technology and business				S					P			
AG13	Knowledge, expertise and initiatives for business innovation	P		S								S	P

COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, **Appendix A**

OBJETIVOS CORPORATIVOS X OBJETIVOS DE ALINHAMENTO



Figure—5.2 Mapping Governance and Management Objectives to Alignment Goals

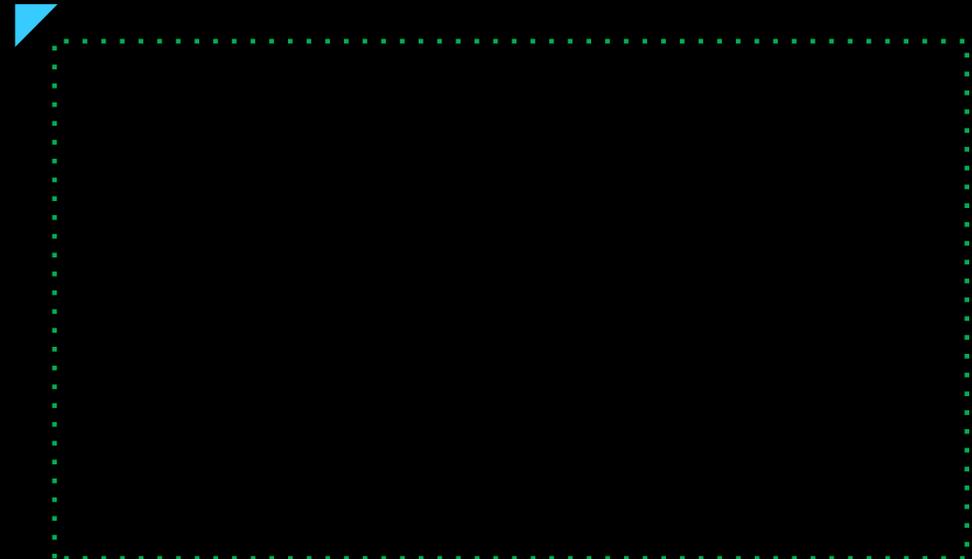
		AG01	AG02	AG03	AG04	AG05	AG06	AG07	AG08	AG09	AG10	AG11	AG12	AG13
		I&T compliance and support for business compliance with external laws and regulations	Managed I&T-related risk	Realized benefits from I&T-enabled investments and services portfolio	Quality of technology-related financial information	Delivery of I&T services in line with business requirements	Ability to turn business requirements into operational solutions	Security of information, processing infrastructure and applications, and privacy	Enabling and supporting business processes by integrating applications and technology	Delivering programs on time, on budget and meeting requirements and quality standards	Quality of I&T management information	I&T compliance with internal policies	Competent and motivated staff with mutual understanding of technology and business	Knowledge, expertise and initiatives for business innovation
EDM01	Ensured governance framework setting and maintenance	P	S	P					S			S		
EDM02	Ensured benefits delivery			P		S	S		S					S
EDM03	Ensured risk optimization	S	P					P				S		
EDM04	Ensured resource optimization			S		S	S		S	P			S	
EDM05	Ensured stakeholder engagement				S						P	S		
AP001	Managed I&T management framework	S	S	P		S		S	S	S	S	P		
AP002	Managed strategy			S		S	S		P				S	S
AP003	Managed enterprise architecture			S		S	P	S	P					
AP004	Managed innovation			S			P		S				S	P
AP005	Managed portfolio			P		P	S		S	S				
AP006	Managed budget and costs			S	P					P	S			
AP007	Managed human resources			S		S				S			P	P
AP008	Managed relationships			S		P	P		S	S			P	P
AP009	Managed service agreements					P			S					
AP010	Managed vendors					P	S			S				
AP011	Managed quality			S	S	S				P	P			

COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, **Appendicle B**

OBJETIVOS DE ALINHAMENTO X OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO



ALINHAMENTO COM COMPONENTES



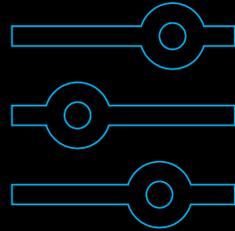
COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3



A. Component: Process	
Management Practice	Example Metrics
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests. Evaluate all requests for change to determine the impact on business processes and I&T services, and to assess whether change will adversely affect the operational environment and introduce unacceptable risk. Ensure that changes are logged, prioritized, categorized, assessed, authorized, planned and scheduled.	a. Amount of rework caused by failed changes b. Percent of unsuccessful changes due to inadequate impact assessments
Activities	Capability Level
1. Use formal change requests to enable business process owners and IT to request changes to business process, infrastructure, systems or applications. Make sure that all such changes arise only through the change request management process.	2
2. Categorize all requested changes (e.g., business process, infrastructure, operating systems, networks, application systems, purchased/package application software) and relate affected configuration items.	
3. Prioritize all requested changes based on the business and technical requirements; resources required; and the legal, regulatory and contractual reasons for the requested change.	
4. Formally approve each change by business process owners, service managers and IT technical stakeholders, as appropriate. Changes that are low-risk and relatively frequent should be pre-approved as standard changes.	
5. Plan and schedule all approved changes.	
6. Plan and evaluate all requests in a structured fashion. Include an impact analysis on business process, infrastructure, systems and applications, business continuity plans (BCPs) and service providers to ensure that all affected components have been identified. Assess the likelihood of adversely affecting the operational environment and the risk of implementing the change. Consider security, privacy, legal, contractual and compliance implications of the requested change. Consider also inter-dependencies among changes. Involve business process owners in the assessment process, as appropriate.	3
7. Consider the impact of contracted services providers (e.g., of outsourced business processing, infrastructure, application development and shared services) on the change management process. Include integration of organizational change management processes with change management processes of service providers and the impact on contractual terms and SLAs.	

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE COMPONENTE DE PROCESSO BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS



Um nível de capacidade é atribuído a todas as atividades do processo, permitindo uma definição clara dos processos em diferentes níveis de capacidade

- Um processo atinge um certo nível de capacidade assim que todas as atividades desse nível são executadas com sucesso.
- O COBIT 2019 suporta um esquema de capacidade de processo baseado em Capability Maturity Model Integration® (CMMI), variando de 0 a 5.
- O nível de capacidade é uma medida de quão bem um processo é implementado e executado.
- Isso será descrito no Módulo 6 - gerenciamento de desempenho.

NÍVEIS DE CAPACIDADE





A **ORIENTAÇÃO RELACIONADA** é atualizada no COBIT 2019 e se refere a todas normas, frameworks, requisitos de conformidade e outras orientações relevantes para o processo em questão.

- Referências a outras normas e orientações estão incluídas quando relevantes.
- Referências detalhadas citam capítulos ou seções específicos dentro da orientação relacionada.
- Uma lista completa de fontes para a orientação relacionada está incluída no Apêndice C da publicação Governance and Management Objectives.
- Se nenhuma “orientação relacionada” estiver listada, nenhuma referência aplicável é conhecida das fontes mapeadas.
- A comunidade de profissionais é encorajada a sugerir orientação relacionada.

ORIENTAÇÃO RELACIONADA





Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)	Detailed Reference
ISF, The Standard of Good Practice for Information Security 2016	SY2.4 Change Management
ISO/IEC 20000-1:2011(E)	9.2 Change Management
ITIL V3, 2011	Service Transition, 4.2 Change Management
PMBOK Guide Sixth Edition, 2017	Part 1:4.6 Perform Integrated Change Control

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE ORIENTAÇÃO RELACIONADA BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS





ALINHAMENTO COM COMPONENTES





B. Component: Organizational Structures

Key Management Practice	Chief Information Officer	Business Process Owners	Program Manager	Project Manager	Head Development	Head IT Operations	Service Manager	Information Security Manager	Business Continuity Manager	Privacy Officer
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests.	A	R			R	R	R	R	R	R
BAI06.02 Manage emergency changes.	A				R	R	R	R		R
BAI06.03 Track and report change status.	A	R	R	R	R	R	R			
BAI06.04 Close and document the changes.	A	R	R	R	R	R	R		R	
Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)	Detailed Reference									
No related guidance for this component										

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS



PAPÉIS E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

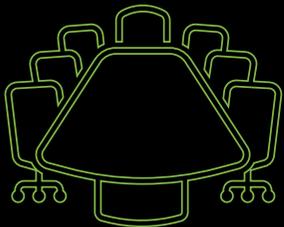
Diretoria	Diretoria de Risco da Organização	Arquiteto-chefe
Diretoria Executiva	Diretor de Segurança da Informação	Chefe de Desenvolvimento
Diretor Executivo	Dono do Processo de Negócio	Chefe de Operações de TI
Diretor Financeiro	Gerente de Portfólio	Chefe de Administração de TI
Diretor de Operações	Comitê de Direção (Programas/Projetos)	Gerente de Serviço
Diretor de Riscos	Gerente de Programa	Gerente de Segurança da Informação
Diretor de Informação	Gerente de Projetos	Gerente de Continuidade de Negócios
Diretor de Tecnologia	Diretor de Gerenciamento de Projetos	Escritório de Privacidade
Diretor Digital	Função de Gerenciamento de Dados	Conselho Jurídico
Conselho de Governança de I&T	Chefe de Recursos Humanos	Conformidade
Diretoria de Arquitetura	Gerente de Relacionamento	Auditoria

COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives, Appendicle B



Os diferentes níveis de envolvimento incluídos para essas estruturas podem ser divididos em níveis de responsabilidade e de prestação de conta:

- **OS PAPÉIS DE RESPONSABILIDADE (R - RESPONSIBLE)** assumem a principal participação operacional no cumprimento da prática e criam o resultado pretendido. **Quem está realizando a tarefa? Quem conduz a tarefa?**
- **OS PAPÉIS DE PRESTAÇÃO DE CONTA (A- ACCOUNTABLE)** possuem a prestação de conta geral. Como princípio, a prestação de conta não pode ser compartilhada. **Quem responde pelo sucesso e realização da tarefa?**



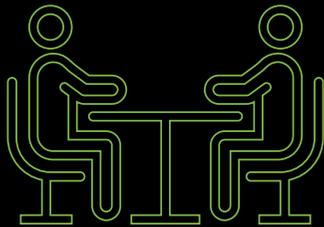
As organizações devem rever os níveis de responsabilidade e prestação de contas, consultados e informados, e atualizar os papéis e estruturas organizacionais em tabelas de acordo com o contexto, as prioridades e a terminologia preferencial da companhia.

RESPONSABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS



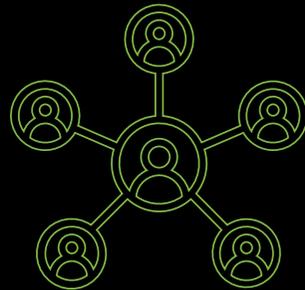


Os usuários do COBIT podem completar tabelas adicionando **DOIS NÍVEIS DE ENVOLVIMENTO** para papéis e estruturas organizacionais:



Os papéis de consultado (C - Consulted)

fornecem informações para a prática. Quem está fornecendo entrada?



Os papéis de informado (I - Informed)

são informados das realizações e/ou entregáveis da prática. Quem está recebendo informações?

Como a atribuição de papéis consultado e informado depende do contexto e das prioridades da organização, não estão incluídas no COBIT 2019.

CONSULTADO E INFORMADO





B. Component: Organizational Structures

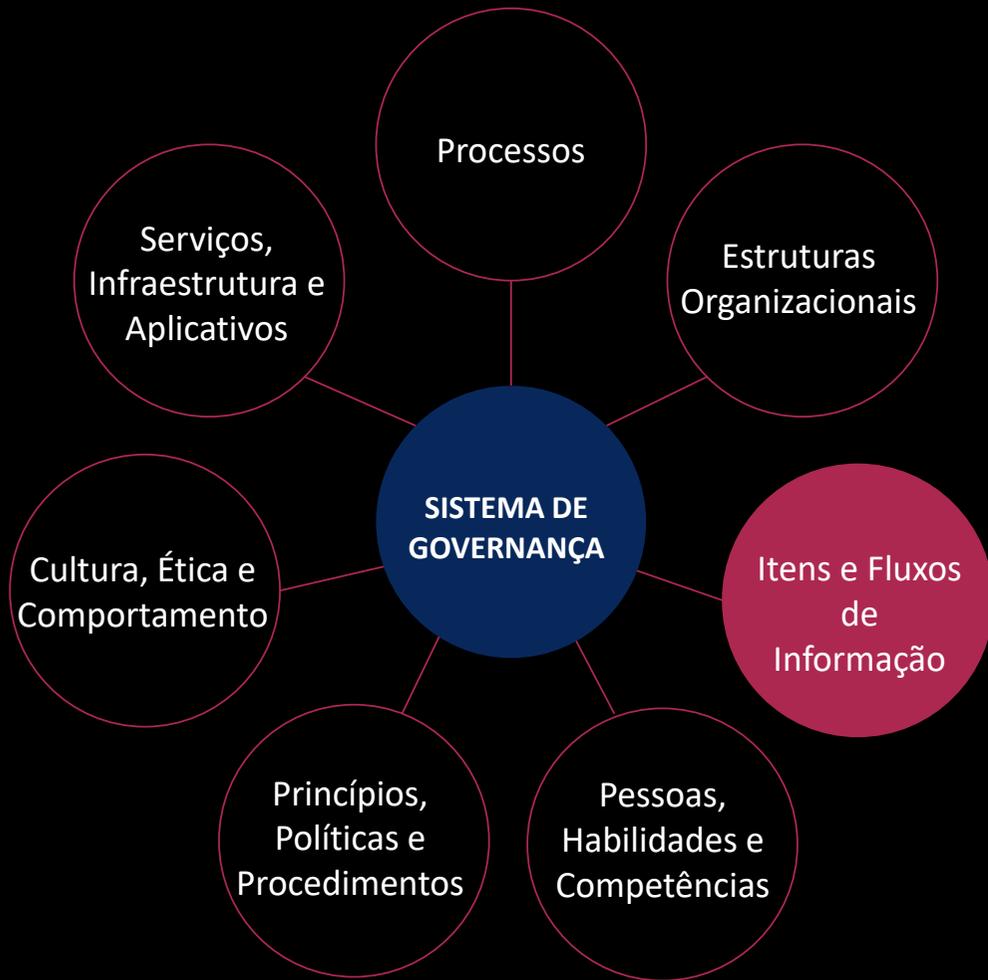
Key Management Practice	Chief Information Officer	Business Process Owners	Program Manager	Project Manager	Head Development	Head IT Operations	Service Manager	Information Security Manager	Business Continuity Manager	Privacy Officer
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests.	A	R			R	R	R	R	R	R
BAI06.02 Manage emergency changes.	A				R	R	R	R		R
BAI06.03 Track and report change status.	A	R	R	R	R	R	R			
BAI06.04 Close and document the changes.	A	R	R	R	R	R	R			R
Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)	Detailed Reference									
No related guidance for this component										

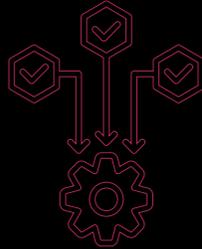
COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE ORIENTAÇÃO RELACIONADA BAI06 - MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS



ALINHAMENTO COM COMPONENTES





Esse componente fornece orientação sobre os fluxos de informações e itens vinculados às práticas de processo. Cada prática inclui entradas e saídas, com indicações de origem e destino.

- Cada saída é enviada para um ou vários destinos, normalmente outra prática do processo COBIT.
- As saídas se tornam entradas para seus destinos.
- Várias saídas têm muitos destinos e não estão listadas como entradas nos processos de destino (para legibilidade).
- Quando relevante, referências a outras normas e orientações adicionais são incluídas nos fluxos de informação e componentes de itens.

FLUXOS DE INFORMAÇÃO E ITENS





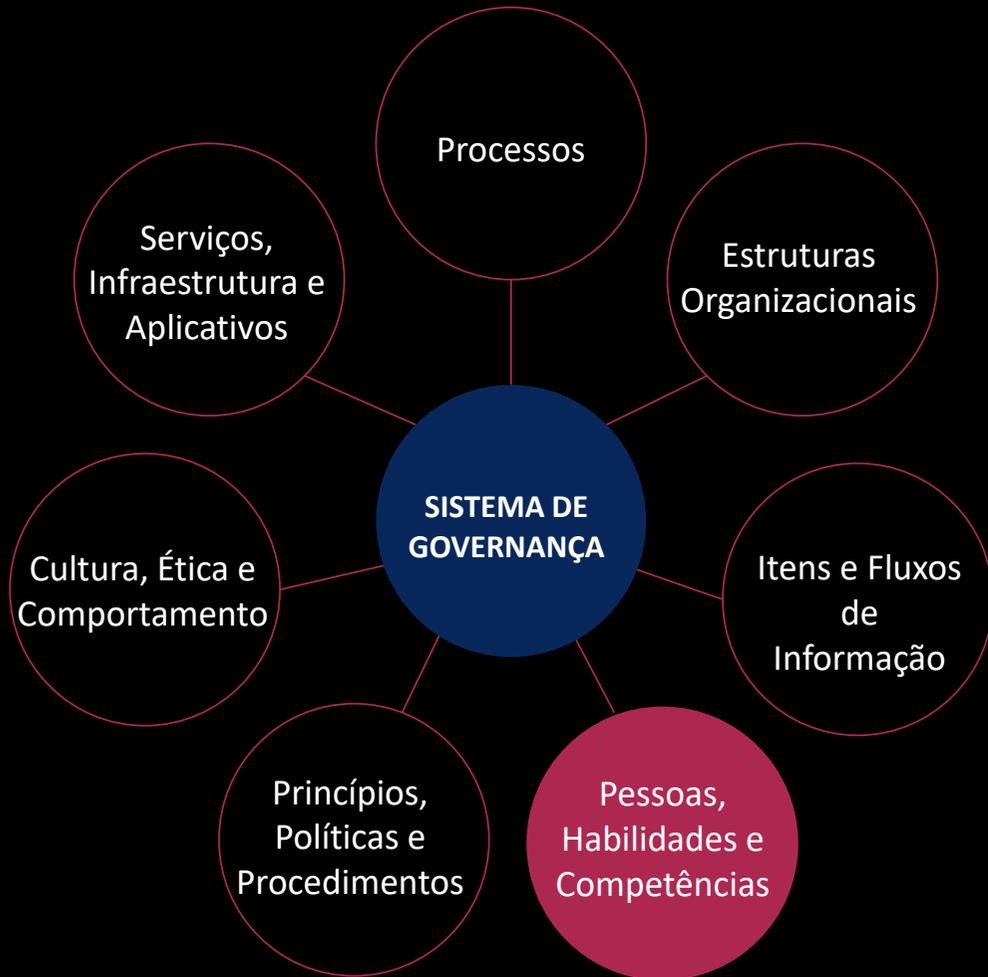
C. Component: Information Flows and Items (see also Section 3.6)				
Management Practice	Inputs		Outputs	
	From	Description	Description	To
BAI06.01 Evaluate, prioritize and authorize change requests.	BAI03.05	Integrated and configured solution components	Change plan and schedule	BAI07.01
	DSS02.03	Approved service requests	Approved requests for change	BAI07.01
	DSS03.03	Proposed solutions to known errors	Impact assessments	Internal
	DSS03.05	Identified sustainable solutions		
	DSS04.08	Approved changes to the plans		
	DSS06.01	Root cause analyses and recommendations		
BAI06.02 Manage emergency changes.			Post-implementation review of emergency changes	Internal
BAI06.03 Track and report change status.	BAI03.09	Record of all approved and applied change requests	Change request status reports	BAI01.06; BAI10.03
BAI06.04 Close and document the changes.			Change documentation	Internal
Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)		Detailed Reference		
No related guidance for this component				

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE FLUXOS DE INFORMAÇÕES E ITENS BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS



ALINHAMENTO COM COMPONENTES





COMPONENTE DE PESSOAS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- Este componente identifica recursos humanos e habilidades necessárias para atingir o objetivo de governança ou gestão.
- O COBIT 2019 baseou esta orientação na Skills Framework for the Information Age (SFIA®) V6.

OUTRAS REFERÊNCIAS INCLUEM:

- **E-Competence Framework (e-CF)** - Um Framework europeu comum para os profissionais ICT em todos os setores - Parte 1: Framework.
- **"Princípios Centrais para a Prática Profissional de Auditoria Interna"** do Instituto de Auditores Internos.





D. Component: People, Skills and Competencies

Skill	Related Guidance (Standards, Frameworks, Compliance Requirements)	Detailed Reference
Change management	Skills Framework for the Information Age V6, 2015	CHMG
Change support	e-Competence Framework (e-CF) - A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors - Part 1: Framework, 2016	C. Run - C.2. Change Support

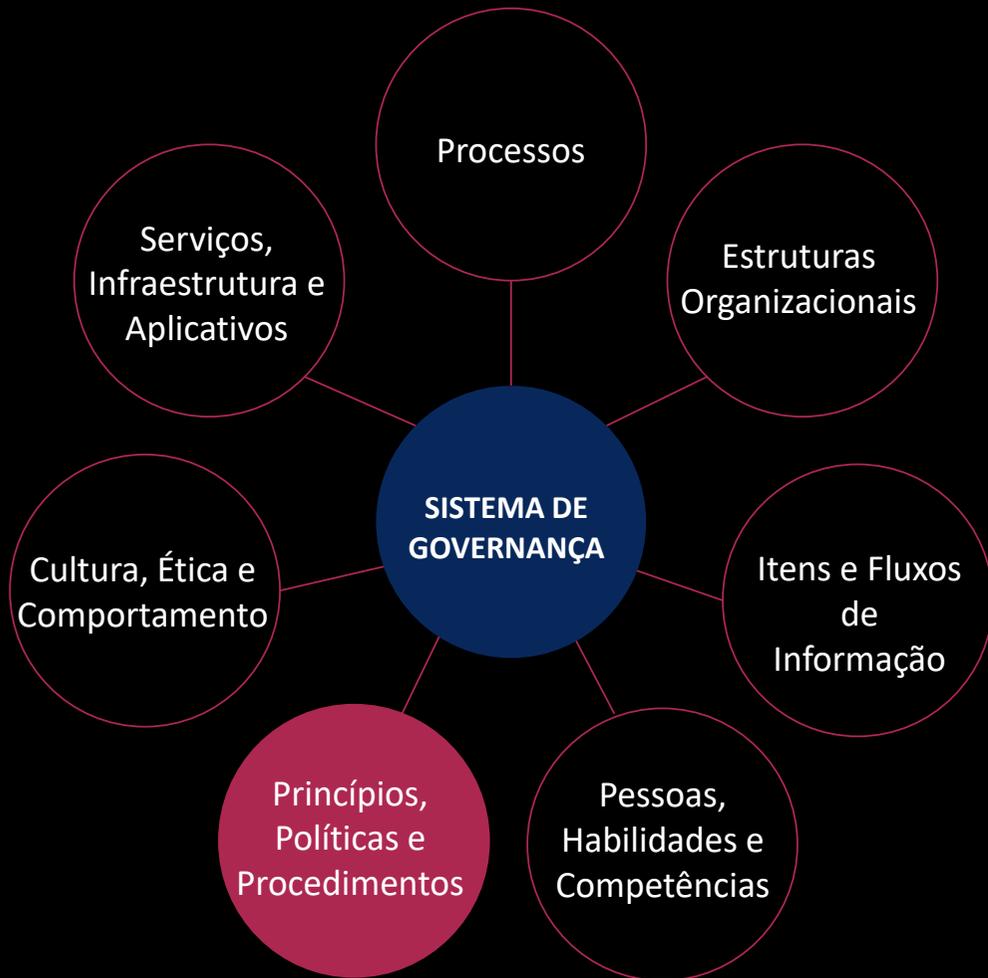
COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

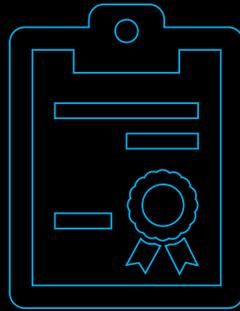
**EXEMPLO DE PESSOAS,
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS
BAI06 – MUDANÇAS DE TI
GERENCIADAS**





ALINHAMENTO COM COMPONENTES





COMPONENTE DE PRINCÍPIOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Este componente fornece **ORIENTAÇÃO DETALHADA SOBRE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS RELEVANTES** para o objetivo de governança ou gestão.

- O nome das políticas e procedimentos relevantes é incluído com uma descrição do objetivo e o conteúdo da política.
- Quando relevante, referências a outras normas e orientações adicionais são incluídas no componente de fluxos de informação e itens.





E. Component: Policies and Procedures			
Relevant Policy	Policy Description	Related Guidance	Detailed Reference
IT change management policy	Communicates management intent that all changes to enterprise IT are managed and implemented so as to minimize risk and impact to stakeholders. Covers in-scope assets and standard change management process.		

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

EXEMPLO DE PRINCÍPIOS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS BAI06 – MUDANÇAS DE TI GERENCIADAS





ALINHAMENTO COM COMPONENTES





COMPONENTE DE CULTURA, ÉTICA E COMPORTAMENTO



Este componente fornece orientação detalhada sobre OS ELEMENTOS CULTURAIS DESEJADOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO os quais apoiam a realização de um objetivo de governança ou gestão.

- A Orientação Relacionada cita capítulos ou seções específicos dentro da orientação relacionada, onde mais informações podem ser consultadas.
- Quando relevante, referências a outras normas e orientações adicionais estão inclusas.





F. Component: Culture, Ethics and Behavior

Key Culture Elements	Related Guidance	Detailed Reference
Leaders must create a culture of continuous improvement in IT solutions and services, recognizing that improvement requires them to understand the impact of technology change on the enterprise, its inherent risk and associated mitigation, as well as its cost. Leaders must balance the impact of change against its expected benefits and contribution to I&T strategy and enterprise objectives.		

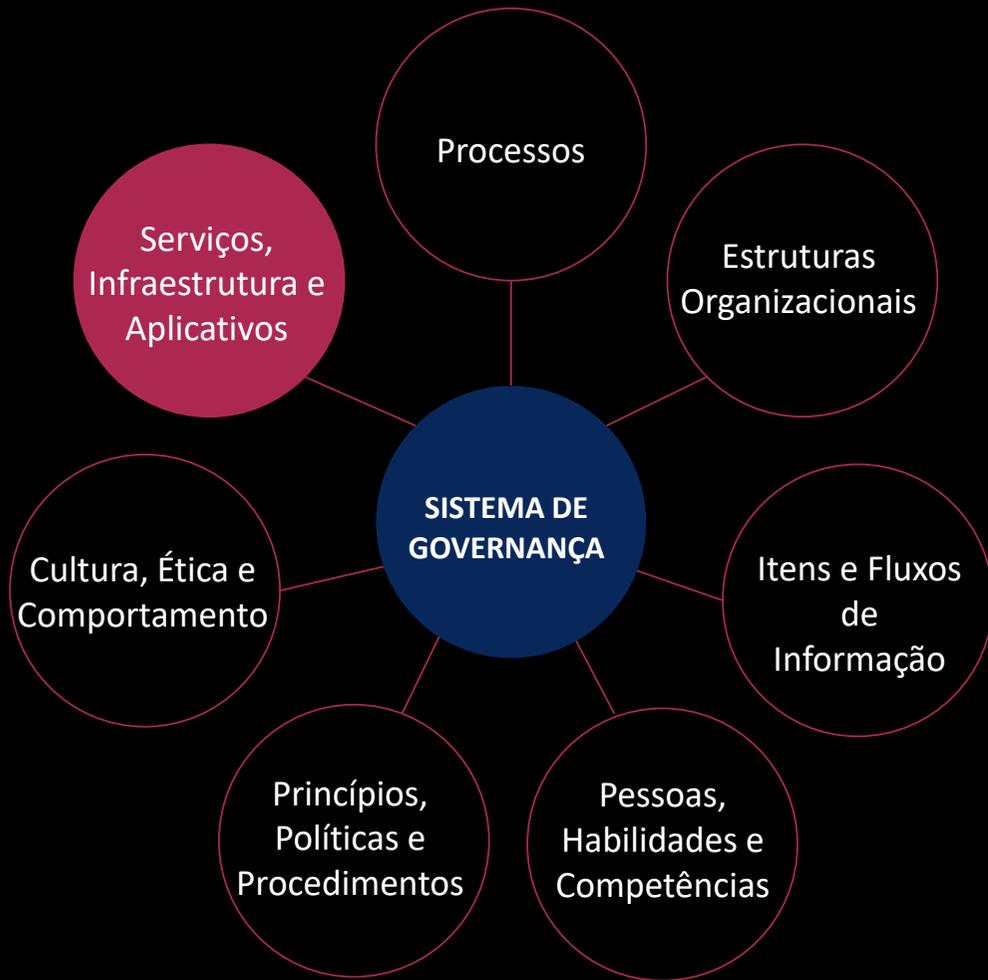
COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

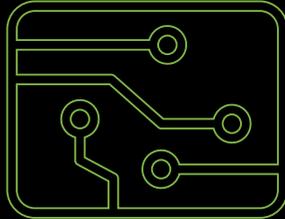
**EXEMPLO DE CULTURA,
ÉTICA E COMPORTAMENTO
BAI06 – MUDANÇAS DE TI
GERENCIADAS**





ALINHAMENTO COM COMPONENTES





Esse componente fornece orientação detalhada sobre **SERVIÇOS DE TERCEIROS, TIPOS DE INFRAESTRUTURA E CATEGORIAS DE APLICATIVOS** que podem ser aplicados para oferecer suporte ao alcance de um objetivo de governança ou gestão.

- A orientação é genérica (para evitar nomear fornecedores ou produtos específicos).
- As entradas fornecem orientações para que as organizações construam seu sistema de governança para I&T.

COMPONENTE DE SERVIÇOS, INFRAESTRUTURA E APLICATIVOS





G. Component: Services, Infrastructure and Applications

- Configuration management tools
- IT change management tools

COBIT 2019 Governance and Management Objectives, Chapter 3

**EXEMPLO DE SERVIÇOS,
INFRAESTRUTURA E APLICATIVOS
BAI06 – MUDANÇAS DE TI
GERENCIADAS**





OBRIGADO!

*OBJETIVOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO –
PMG PRIME – PMGPRIME.COM*



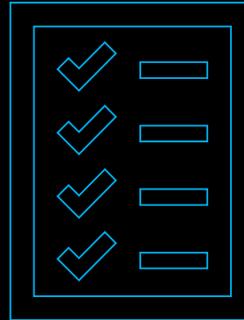


GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

- Definição, princípios e visão geral do gerenciamento de desempenho.
- Gerenciando o desempenho de processos.
- Gerenciando o desempenho de outros componentes do sistema de governança.



OBJETIVOS DO MÓDULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

- Diferenciar o gerenciamento de desempenho baseado no COBIT usando perspectivas de maturidade e de capacidade.
- Preparar-se para o exame COBIT 2019 Foundation.





DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DO COBIT

O Gerenciamento de Desempenho do COBIT se refere a quão bem o sistema de governança e gestão e todos os componentes de uma organização funcionam e como podem ser melhorados até o nível requerido. Inclui conceitos e métodos, como níveis de capacidade e níveis de maturidade.



O COBIT 2019 baseia-se nos seguintes princípios:

Deve ser simples de entender e usar

1

Deve suportar e ser consistente com o modelo conceitual do COBIT

2

Deve fornecer resultados confiáveis, repetíveis e relevantes

3

Deve ser flexível

4

Deve suportar diferentes tipos de avaliações

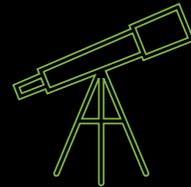
5

“COBIT Performance Management (CPM)”





VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DO COBIT

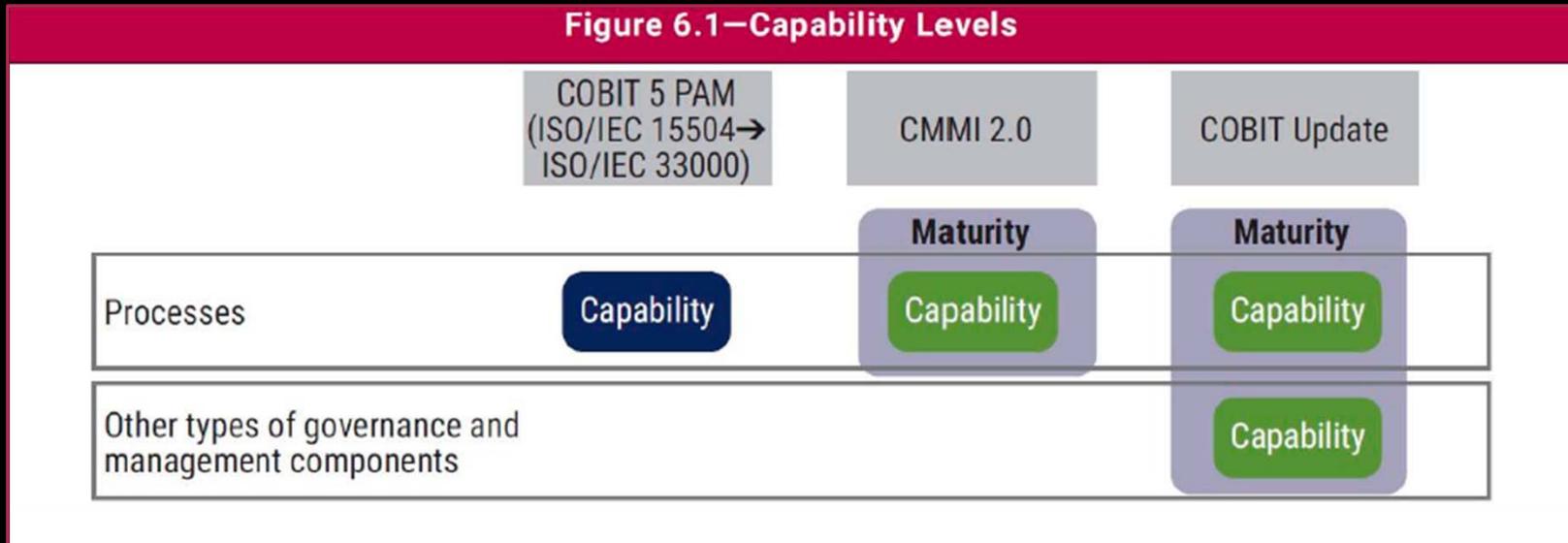


O modelo CPM se alinha amplamente e estende os conceitos do CMMI® Development 2.0:

- As atividades do processo estão associadas aos níveis de capacidade. Isso está incluso no guia COBIT Framework: Governance and Management Objectives.
- Outros tipos de componentes de governança e gestão (por exemplo, estruturas organizacionais, informações) também podem ter níveis de capacidade definidos em publicações futuras que a ISACA possa liberar.
- Os níveis de maturidade estão associados a áreas de foco (ou seja, uma coleção de objetivos de governança e gestão e componentes subjacentes) e serão alcançados se todos os níveis de capacidade exigidos forem atingidos.



Figure 6.1—Capability Levels

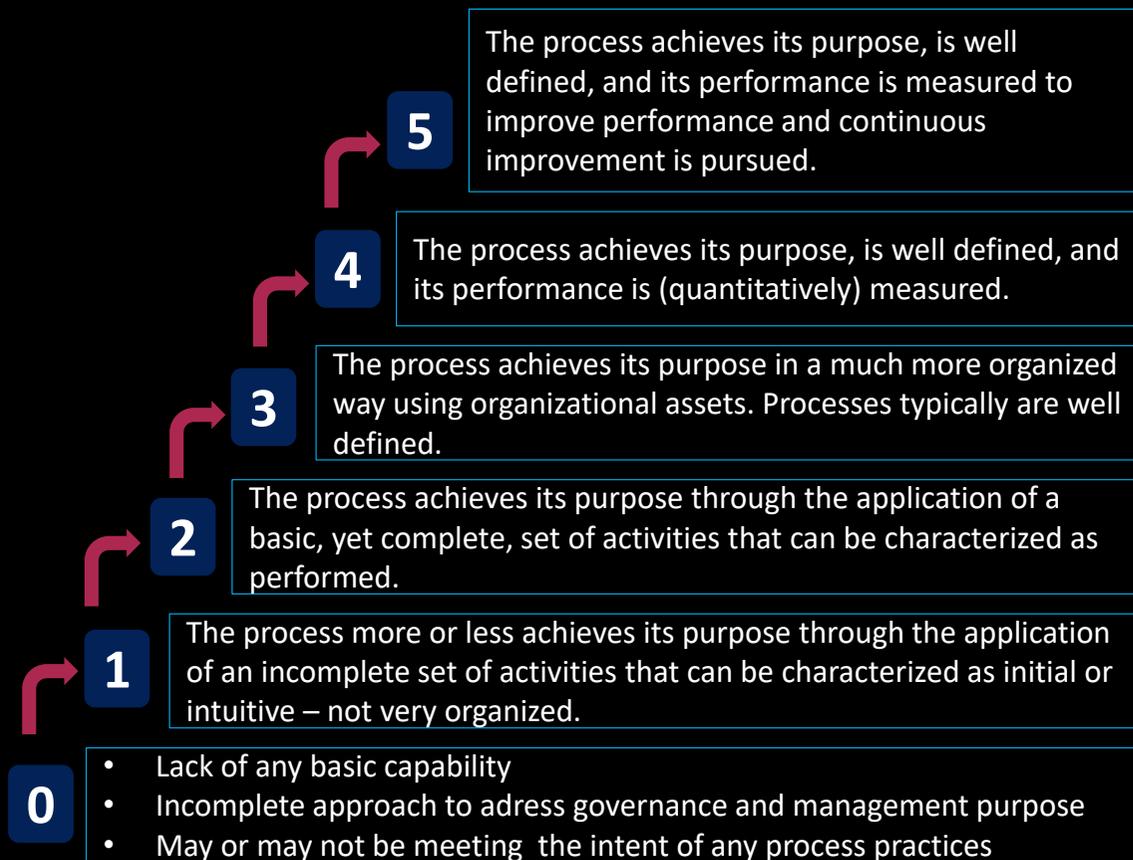


VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DO COBIT 2019



- O COBIT 2019 suporta um esquema de capacidade de processo baseado em CMMI.
- O processo dentro de cada objetivo de governança e gestão pode operar em vários níveis de capacidade, variando de 0 a 5.

NÍVEIS DE CAPACIDADE DE PROCESSO





A. Component: Process	
Management Practice	Example Metrics
DSS02.01 Define classification schemes for incidents and service requests. Define classification schemes and models for incidents and service requests.	a. Total number of service requests and incidents per priority level b. Total number of incidents escalated
Activities	Capability Level
1. Define incident and service request classification and prioritization schemes, and criteria for problem registration. Use this information to ensure consistent approaches for handling and informing users about problems and conducting trend analysis.	3
2. Define incident models for known errors to enable efficient and effective resolution.	
3. Define service request models according to service request type to enable self-help and efficient service for standard requests.	
4. Define incident escalation rules and procedures, especially for major incidents and security incidents.	
5. Define knowledge sources on incidents and requests and describe how to use them.	



NÍVEIS DE CAPACIDADE DE PROCESSO





- Um nível de capacidade pode ser alcançado em graus variados, o que pode ser expresso por um conjunto de classificações. O intervalo de classificações disponíveis depende do contexto em que a avaliação de desempenho é feita.
- Alguns métodos formais conducentes à certificação independente utilizam um conjunto de classificações/aprovações binárias.

Os métodos menos formais usados com frequência em contextos de melhoria de desempenho funcionam melhor com uma faixa maior de classificações, como o seguinte conjunto:

FULLY - o nível de capacidade é alcançado em mais de 85%. Isso continua sendo uma questão de julgamento, mas pode ser substanciado pelo exame ou avaliação dos componentes do habilitador, como atividades de processo, objetivos de processo ou boas práticas de estrutura organizacional.

LARGELY- O nível de capacidade é alcançado entre 50% e 85%.

PARTIALLY - O nível de capacidade é alcançado entre 15% e 50%.

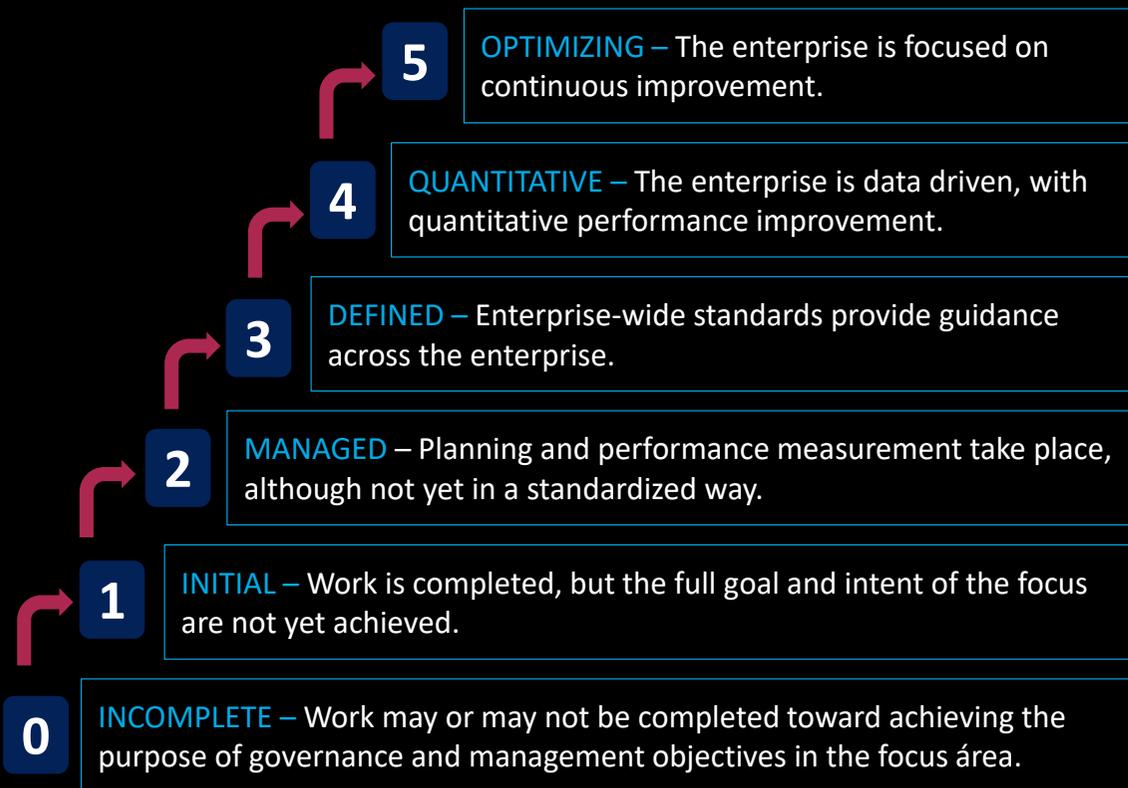
NOT - O nível de capacidade é alcançado em menos de 15%.

NÍVEIS DE CAPACIDADE DE CLASSIFICAÇÃO



- O COBIT 2019 define os níveis de maturidade como uma medida de desempenho no nível da área de foco.
- Um certo nível de maturidade é alcançado se todos os processos contidos na área de foco atingirem esse nível de capacidade específico.

NÍVEIS DE MATURIDADE DAS ÁREAS DE FOCO



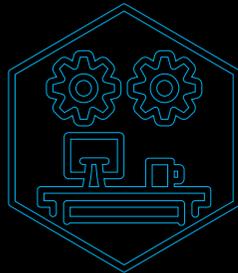


Gerenciar o desempenho de outros componentes do sistema de governança também é crucial. Na publicação do **Framework do COBIT 2019**, são fornecidos exemplos que incluem os seguintes componentes de controle:



GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE OUTROS COMPONENTES DO SISTEMA DE GOVERNANÇA





GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

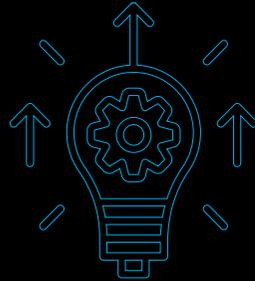
Embora não exista um método geralmente aceito ou formal para avaliar as estruturas organizacionais, elas podem ser menos formalmente avaliadas de acordo com os critérios a seguir. Para cada critério, um número de subcritérios pode ser definido, vinculado aos vários níveis de capacidade. Os critérios são:

- **Execução bem-sucedida das práticas de processo** pelas quais a estrutura (ou papel) organizacional é responsável ou prestadora de conta (o A ou R respectivamente, em uma matriz RACI – Responsible, Accountable, Consulted & Informed).
- **Aplicação bem-sucedida de várias boas práticas para estruturas organizacionais, como:**
 - Princípios operacionais.
 - Composição.
 - Amplitude de controle (span of control).
 - Nível de direitos de decisão/autoridade.
 - Delegação de autoridade.
 - Procedimentos de escalação.

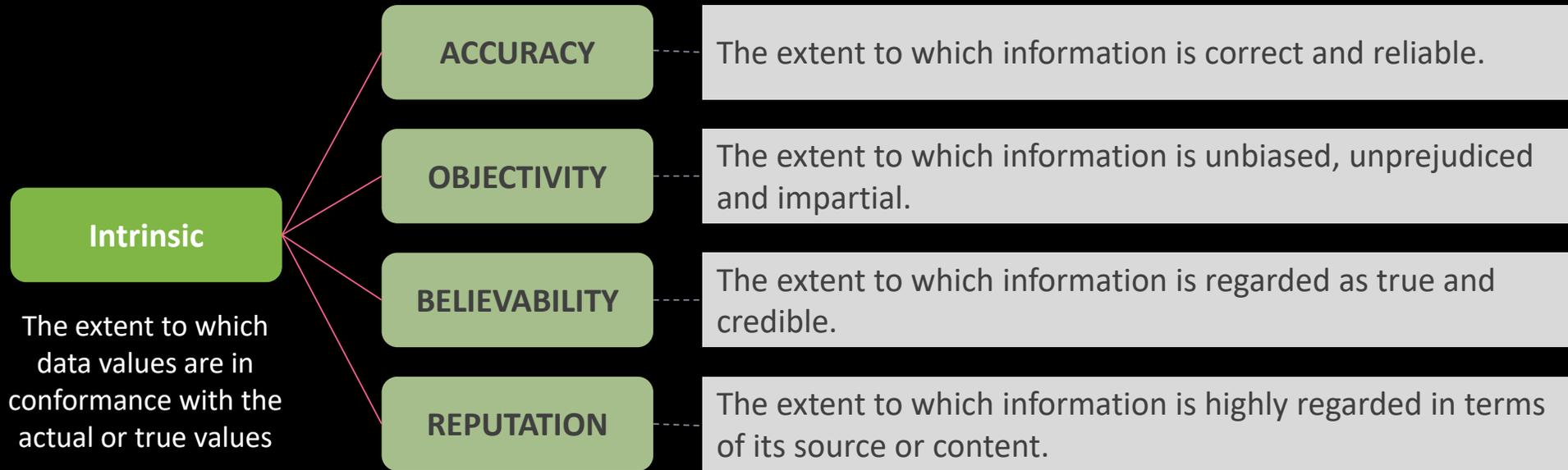




GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE ITENS DE INFORMAÇÃO



- O componente de item de informação para um sistema de controle de I&T é mais ou menos equivalente aos produtos de trabalho de processo, conforme descrito no COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objects.
- Embora não exista um método geralmente aceito ou formal para avaliar os itens de informação, eles podem ser menos formalmente avaliados de acordo com o modelo de referência de informações apresentado pela primeira vez no COBIT® 5: Enabling Information.
- Esse modelo define três critérios principais de qualidade para informações e 15 subcritérios, conforme ilustrado nos slides a seguir.

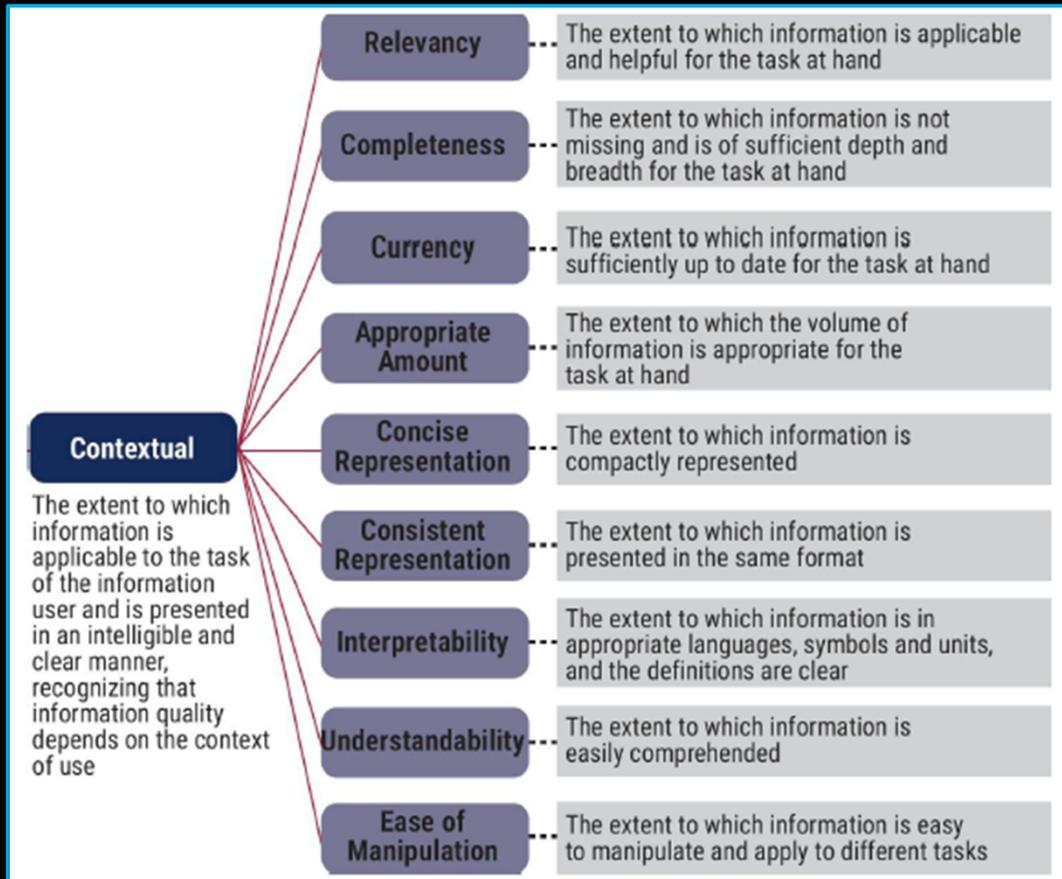


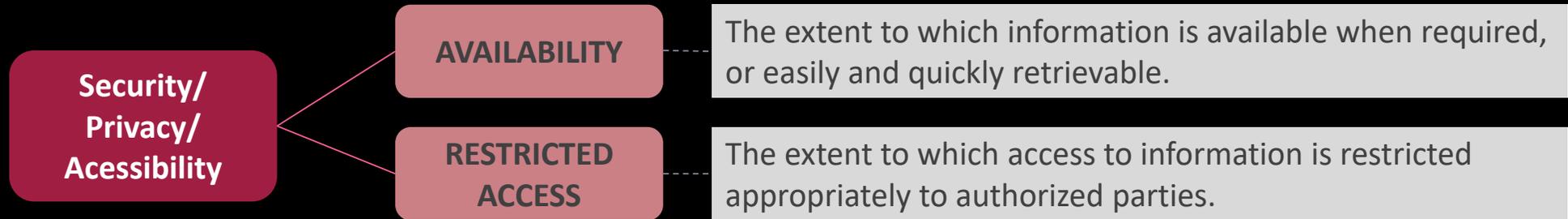
GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE ITENS DE INFORMAÇÃO





GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE ITENS DE INFORMAÇÃO





The extent to which information is available or obtainable

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE ITENS DE INFORMAÇÃO





GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE CULTURA E COMPORTAMENTO

- Para o componente de governança de cultura e comportamento, deve ser possível definir um conjunto de comportamentos desejáveis (e/ou indesejáveis) para boa governança e gerenciamento de TI e atribuir diferentes níveis de capacidade para cada um.
- **O COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives** define aspectos do componente de cultura e comportamento para a maioria dos objetivos.
- A partir daí é possível avaliar até que ponto essas condições ou comportamentos são atendidos.
- O conteúdo da área de foco, que conterà um conjunto mais detalhado de comportamentos desejados, será desenvolvido daqui para frente.
- O usuário é aconselhado a consultar o site isaca.org/cobit para obter o status mais recente e orientação da área de foco disponível.





OBRIGADO!

*GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO –
PMG PRIME – PMGPRIME.COM*

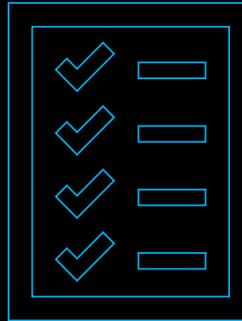


DESENHANDO UM SISTEMA DE GOVERNANÇA ADAPTADO



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

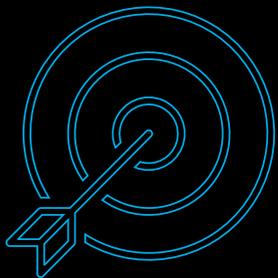
- Introdução ao desenho de um sistema de governança adaptado.
- Impacto dos fatores de desenho.
- Criando um sistema adaptado.
- Fazendo um business case para começar.
- Visão geral da estrutura do business case do COBIT.

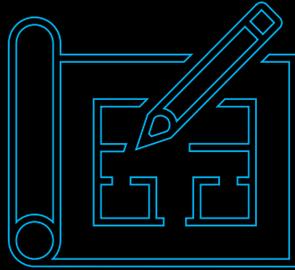


OBJETIVOS DO MÓDULO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

- Descobrir como desenhar um sistema de governança adaptado usando o COBIT.
- Preparar-se para o exame COBIT 2019 Foundation.
- Explicar os pontos-chave do business case do COBIT.

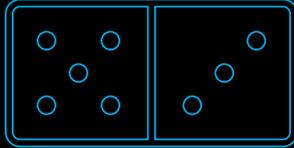




INTRODUÇÃO AO DESENHO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA ADAPTADO

- A governança sobre um assunto complexo como informação e tecnologia requer uma infinidade de componentes, incluindo processos, estruturas organizacionais, fluxos de informação, comportamentos, etc.
- Todos eles precisam trabalhar juntos **de maneira sistêmica**.
- Por essa razão, vamos nos referir à solução de governança adaptada que toda organização deve construir como “sistema de governança corporativa para informação e tecnologia ” ou “sistema de governança”, em suma.

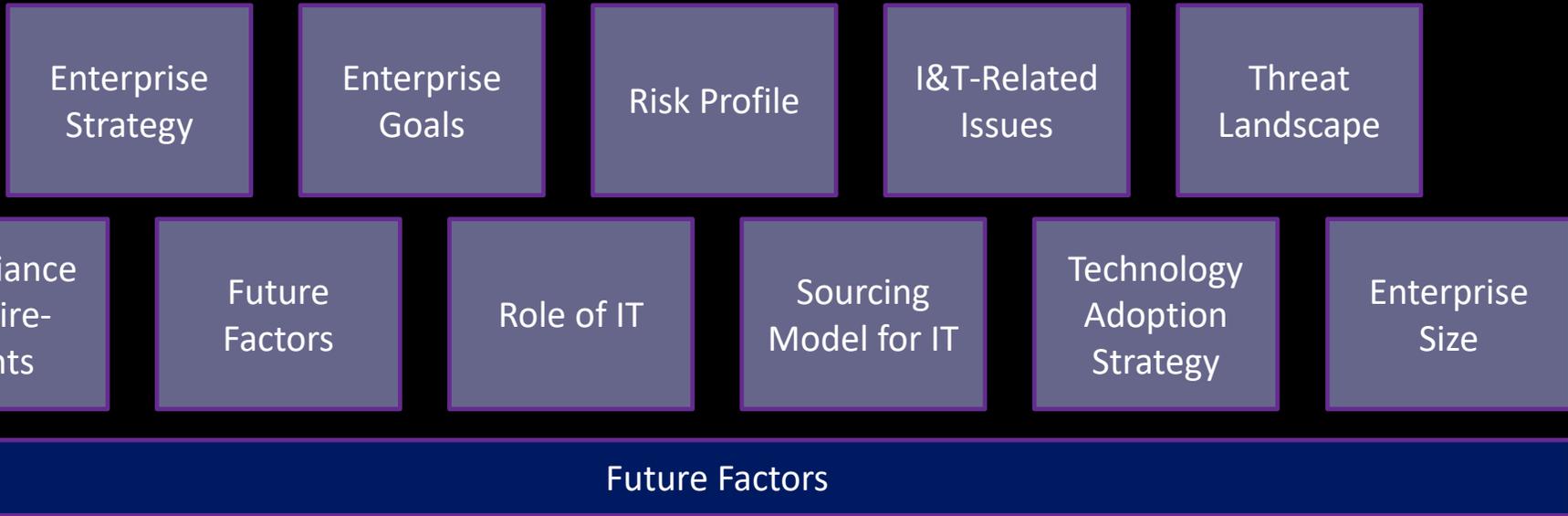




- Cada organização é distinta em vários aspectos: tamanho, setor, cenário regulatório, cenário de ameaças, papel da TI na organização, opções relacionadas à tecnologia tática e outras.
- O COBIT se refere coletivamente a estes como “**fatores de desenho**”.
- As organizações devem adaptar seu sistema de governança para obterem o máximo valor de seu uso da informação e tecnologia.
- Não existe um sistema único de governança corporativa para a informação e tecnologia que se adeque a todos.
- Adaptação significa que uma organização começa a partir do modelo Central do COBIT e aplica mudanças a esse framework genérico com base na relevância e importância de uma série de fatores de desenho.
- Esse processo é chamado de “**desenhar o sistema de governança para informações e tecnologia corporativas**”.

A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO



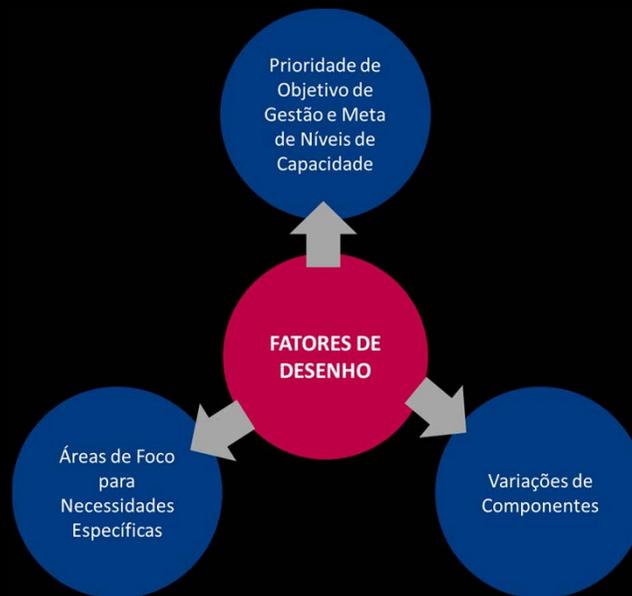


FATORES DE DESENHO



EXISTEM TRÊS DIFERENTES TIPOS DE IMPACTOS

- **Prioridade de Objetivo de Gestão e Meta de Níveis de Capacidade**
A influência do fator de desenho pode tornar alguns objetivos de governança e gestão mais importantes do que outros. Na prática, essa importância mais alta se traduz em metas (targets) de níveis de capacidade mais altos.
- **Variações de Componentes**
Os componentes são necessários para atingir os objetivos de governança e gestão. Alguns fatores de desenho podem influenciar a importância de um ou mais componentes ou exigir variações específicas.
- **Áreas de Foco para Necessidades Específicas**
Alguns fatores de desenho, como o cenário de ameaças, o risco específico, os métodos de desenvolvimento e a configuração da infraestrutura, impulsionarão a necessidade de variação do conteúdo do modelo central do COBIT para um contexto específico.



IMPACTOS DOS FATORES DE DESENHO



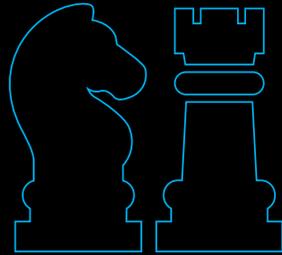


TABELA 4.5 - FATOR DE DESENHO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

ARQUÉTIPO DE ESTRATÉGIA	EXPLICAÇÃO
Crescimento/aquisição	A organização tem foco no crescimento (receita).
Inovação/diferenciação	A organização tem como foco oferecer produtos e serviços diferentes e/ou inovadores para seus clientes.
Liderança de custo	A organização tem foco na minimização de custos de curto prazo.
Serviço ao cliente/estabilidade	A organização tem como foco fornecer serviços estáveis e orientados para o cliente.

FATOR DE DESENHO 1: ESTRATÉGIA CORPORATIVA





A estratégia corporativa só é realizada se atingir (um conjunto de) objetivos corporativos.

FATOR DE DESENHO 2: OBJETIVOS CORPORATIVOS

Esses objetivos são estruturados de acordo com as dimensões do **Balanced Scorecard (BSC)**.





TABELA 4.6 - FATOR DE DESENHO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

REFERÊNCIA	DIMENSÃO DO BSC	OBJETIVO CORPORATIVO
EG01	Financeiro	Portfólio de produtos e serviços competitivos
EG02	Financeiro	Risco de negócio gerenciado
EG03	Financeiro	Conformidade com leis e regulamentos externos
EG04	Financeiro	Qualidade da informação financeira
EG05	Cliente	Cultura de serviço orientada ao cliente
EG06	Cliente	Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio
EG07	Cliente	Qualidade da informação gerencial
EG08	Interno	Otimização da funcionalidade do processo interno de negócio
EG09	Interno	Otimização dos custos do processo de negócio
EG010	Interno	Habilidades, motivação e produtividade da equipe
EG011	Interno	Conformidade com políticas internas
EG012	Crescimento	Programas de transformação digital gerenciados
EG013	Crescimento	Inovação de produtos e negócio

FATOR DE DESENHO 2: OBJETIVOS CORPORATIVOS





**TABELA 4.7 – PERFIL DE RISCO PARA O FATOR DE DESENHO
(CATEGORIAS DE RISCOS DE TI)**

REFERÊNCIA	CATEGORIA DE RISCO
1	Tomada de decisões de investimento em TI, definição e manutenção de portfólio
2	Gerenciamento de ciclo de vida de programas e projetos
3	Custos e supervisão de TI
4	Especialização em TI, habilidades e comportamento
5	Arquitetura corporativa / de TI
6	Incidentes de infraestrutura operacional de TI
7	Ações não autorizadas
8	Problemas de adoção / uso de software
9	Incidentes de hardware
10	Falhas de software
11	Ataques lógicos (hacking, malware, etc.)
12	Incidentes de terceiros / fornecedores
13	Incompatibilidade
14	Questões geopolíticas
15	Ação Industrial
16	Natureza
17	Inovação baseada na tecnologia

O perfil de risco identifica o tipo de risco em relação à I&T ao qual a organização está exposta e indica quais áreas de risco estão acima do apetite ao risco.

FATOR DE DESENHO 3: PERFIL DE RISCO



TABELA 4.5 – QUESTÕES RELACIONADAS À I&T

REFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
A	Frustração entre diferentes entidades de TI em toda a organização devido a uma percepção de baixa contribuição para o valor do negócio.
B	Frustração entre os departamentos de negócio (ou seja, o cliente de TI) e o departamento de TI devido a iniciativas fracassadas ou uma percepção de baixa contribuição para o valor do negócio.
C	Incidentes significativos relacionados a TI, como perda de dados, violações de segurança, falha e aplicação de projetos erros, ligados a TI.
D	Problemas de entrega de serviço pelo(s) terceiro(s) de TI.
E	Falhas em atender aos requisitos regulatórios ou contratuais relacionados a TI.
F	Descobertas regulares de auditoria ou outros relatórios de avaliação sobre baixo desempenho de TI ou qualidade de TI relatada ou problemas de serviço.
G	Gastos substanciais de TI ocultos e desonestos, isto é, gastos de TI por departamentos de usuários fora do controle dos mecanismos normais de decisão de investimento em TI e orçamentos aprovados.

FATOR DE DESENHO 4: QUESTÕES RELACIONADAS À I&T

Um método para uma avaliação de riscos de I&T é:

- Considere quais questões relacionadas à I&T são enfrentadas atualmente;
- Ou, em outras palavras, em que o risco relacionado à I&T se materializou.



O cenário de ameaça no qual a organização opera pode ser classificado conforme a seguir:

TABELA 4.9 - FATOR DE DESENHO DO CENÁRIO DE AMEAÇA

CENÁRIO DE AMEAÇA	EXPLICAÇÃO
Normal	A organização está operando sob o que são considerados níveis normais de ameaça.
Alto	Devido à sua situação geopolítica, setor ou perfil específico, a organização está operando em um ambiente de alta ameaça.

FATOR DE DESENHO 5: CENÁRIO DE AMEAÇA



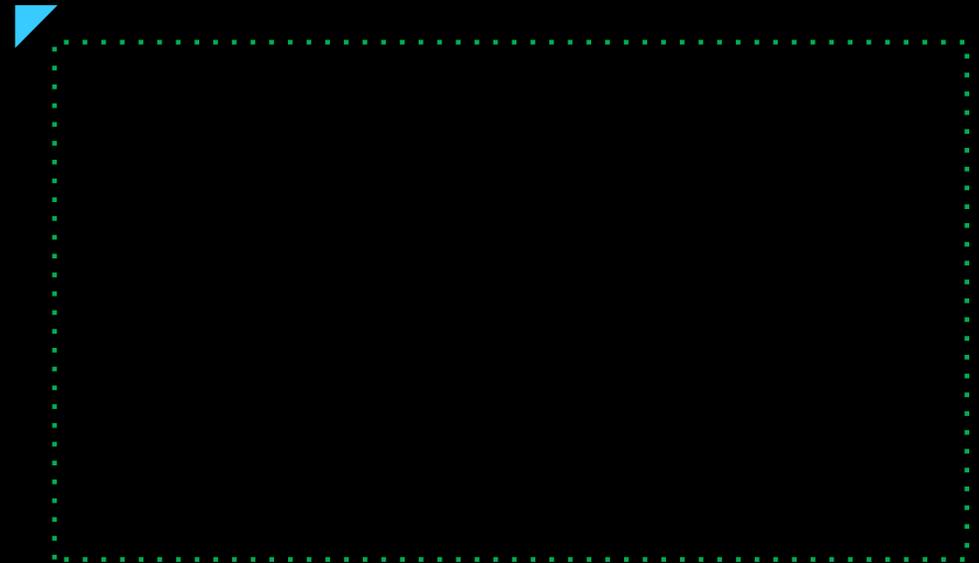


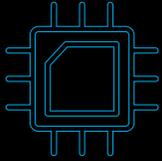
Os requisitos de conformidade aos quais a organização está sujeita podem ser classificados de acordo com as categorias abaixo.

TABELA 4.10 - FATOR DE DESENHO DOS REQUISITOS DE CONFORMIDADE

AMBIENTE REGULATÓRIO	EXPLICAÇÃO
Requisitos de conformidade baixos	A organização está sujeita a um conjunto mínimo de requisitos de conformidade regulares que são inferiores à média.
Requisitos de conformidade normais	A organização está sujeita a um conjunto de requisitos de conformidade comuns que são regulares em diferentes setores.
Requisitos de conformidade altos	A organização está sujeita a requisitos de conformidade acima da média, geralmente relacionados ao setor ou a condições geopolíticas.

FATOR DE DESENHO 6: REQUISITOS DE CONFORMIDADE





O papel da TI na organização pode ser classificado da forma abaixo.

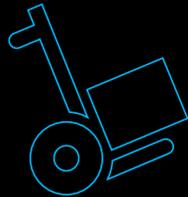


TABELA 4.11 - FATOR DE DESENHO DO PAPEL DA TI

PAPEL DA TI	EXPLICAÇÃO
Suporte	A TI não é crucial para a execução e continuidade dos processos e serviços de negócio, nem para sua inovação.
Fábrica (Factory)	Quando a TI falha, há um impacto imediato na execução e continuidade dos processos e serviços de negócio. No entanto, a TI não é vista como um motivador para inovar processos e serviços de negócio.
Inversão (Turnaround)	A TI é vista como um motivador para inovar processos e serviços de negócio. Neste momento, no entanto, não há uma dependência crítica da TI em relação à atual execução e continuidade dos processos e serviços de negócio.
Estratégico	A TI é essencial para a execução e a inovação dos processos e serviços de negócio da organização.

FATOR DE DESENHO 7: PAPEL DA TI



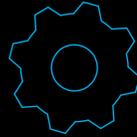


O modelo de *sourcing* para TI que a organização adota pode ser classificado como mostrado abaixo.

TABELA 4.12 - FATOR DE DESENHO DE MODELO DE <i>SOURCING</i> PARA TI	
MODELO DE <i>SOURCING</i>	EXPLICAÇÃO
Terceirização	A organização considera os serviços de terceiros para fornecer serviços de TI.
Cloud	A organização maximiza o uso da cloud para fornecer serviços de TI a seus usuários.
Fornecimento interno	A organização realiza o fornecimento para a sua própria equipe e serviços de TI.
Híbrido	Um modelo misto é aplicado, combinando os outros três modelos em diferentes graus.

FATOR DE DESENHO 8: MODELO DE FORNECIMENTO (*SOURCING*) PARA TI





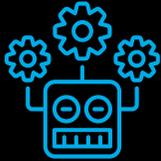
Os métodos de implementação de TI que a organização adota podem ser classificados como mostrado abaixo.

FATOR DE DESENHO 9: MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE TI

TABELA 4.13 - FATOR DE DESENHO DE MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE TI

IMPLEMENTAÇÃO DE TI	EXPLICAÇÃO
Ágil	A organização usa métodos de trabalho de desenvolvimento Ágil para o desenvolvimento de software.
DevOps	A organização usa métodos de trabalho DevOps para operações, implantação e criação de software.
Tradicional	A organização usa uma abordagem mais clássica para o desenvolvimento de software (cascata) e separa o desenvolvimento de software das operações.
Híbrida	A organização usa uma combinação de implementação de TI tradicional e moderna, geralmente chamada de "TI bimodal".





A estratégia de adoção de tecnologia pode ser classificada como mostrado abaixo.



TABELA 4.14 - FATOR DE DESENHO DA ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

PADRÕES DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIA	EXPLICAÇÃO
Pioneira	A organização geralmente adota novas tecnologias o mais cedo possível e tenta ganhar vantagem.
Seguidora	A organização normalmente espera que as novas tecnologias se tornem comuns e comprovadas antes de adotá-las.
Adoção lenta	A organização está muito atrasada com a adoção de novas tecnologias.

FATOR DE DESENHO 10: ESTRATÉGIA DE ADOÇÃO TECNOLÓGICA





Duas categorias são identificadas para o desenho do sistema de governança de uma organização. As organizações pequenas, isto é, organizações com menos de 50 funcionários, não são consideradas nessa visão.

FATOR DE DESENHO 11: TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

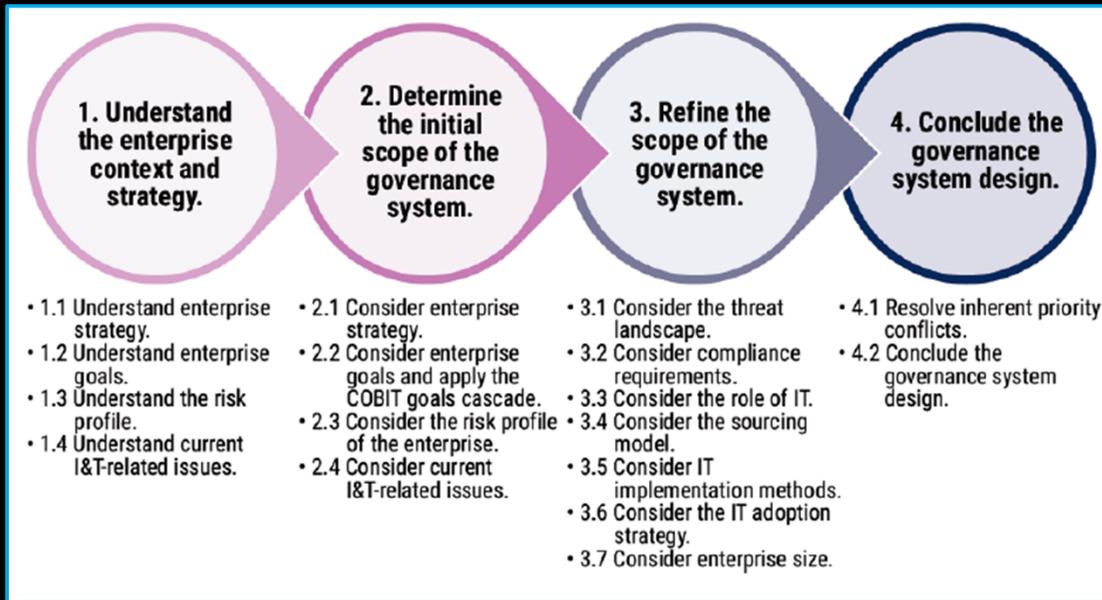
**TABELA 4.15 - FATOR DE DESENHO DO
TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO**

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO	EXPLICAÇÃO
Grande (padrão)	Organização com mais de 250 funcionários em tempo integral.
Pequenas e médias	Organização com 50 a 250 funcionários em tempo integral.





DESENHANDO UM SISTEMA DE GOVERNANÇA ADAPTADO



Os diferentes estágios e etapas do processo de desenho podem resultar em 3 tipos de recomendações:

- 1) Priorizar os objetivos de governança e gestão ou;
- 2) Priorizar os componentes do sistema de governança relacionados para metas (targets) de níveis de capacidade ou;
- 3) Adotar variantes específicas de um componente do sistema de governança.



- O COBIT fornece um guia genérico não-descritivo para incentivar a preparação de um business case (caso de negócio).
- Cada organização tem suas próprias razões para melhorar a EGIT e sua própria abordagem para preparar business cases.
- **A publicação do COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology** fornece um cenário de exemplo.
- Práticas de negócio comuns ditam a preparação de um business case para analisar e justificar o início de um grande projeto e/ou investimento financeiro.

INTRODUÇÃO AO BUSINESS CASE DO COBIT





OS COMPONENTES DO BUSINESS CASE DO COBIT

Sumário Executivo

Background

Desafios do negócio

- Análise de gaps (lacunas) e Objetivos

Alternativas Consideradas

Solução Proposta

- Fase 1: Pré-planejamento
- Fase 2: Implementação do Programa
- Escopo do Programa
- Metodologia e Alinhamento do Programa
- Entregas do Programa
- Risco do Programa
- Partes Interessadas
- Análise de Custo-benefício
- Desafios e Fatores de Sucesso





OBRIGADO!

*DESENHANDO UM SISTEMA DE GOVERNANÇA
ADAPTADO – PMG PRIME – PMGPRIME.COM*



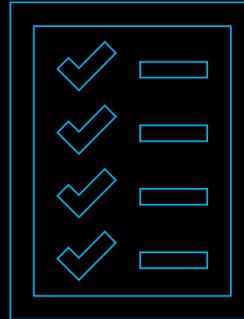


IMPLEMENTANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA DE T&I (EGIT)



TÓPICOS ABORDADOS NESTE MÓDULO:

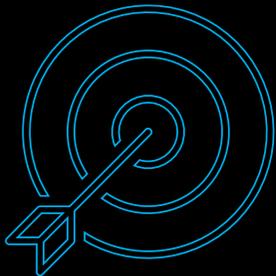
- Objetivo e escopo do guia de implementação.
- Fases de Implementação.
- Relações de guia de desenho e guia de implementação.



OBJETIVOS DO MÓDULO

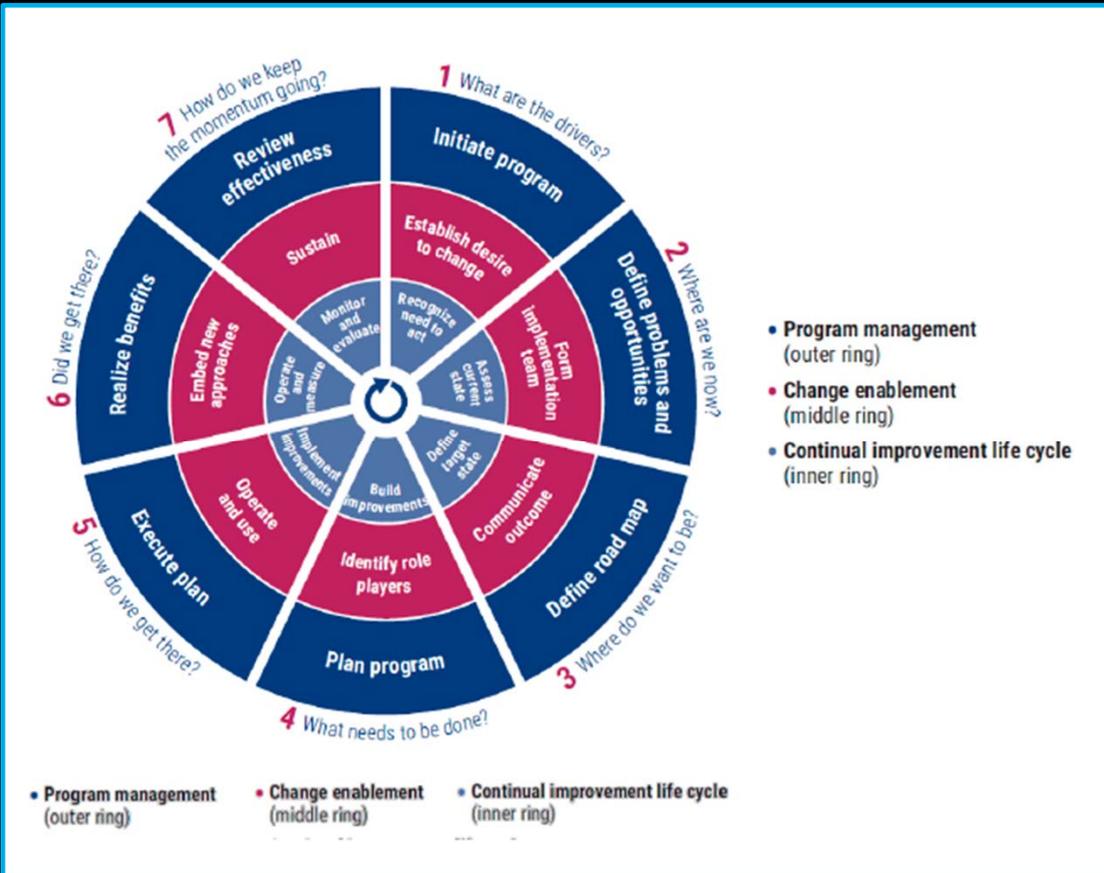
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

- Compreender e relembrar as fases da abordagem de implementação do COBIT.
- Descrever as relações entre os Guias de Desenho e Implementação do COBIT.





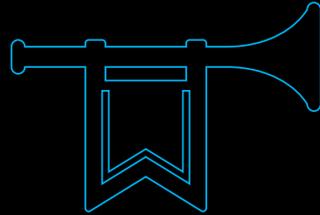
GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO OBJETIVO E ESCOPO



- O Guia de Implementação do COBIT 2019 enfatiza uma visão corporativa da governança de I&T.
- O Guia de Implementação reconhece que a I&T é difundida nas organizações e que não é possível, não sendo também uma boa prática, separar as atividades relacionadas aos negócios e à TI.



FASE 1 - QUAIS SÃO OS MOTIVADORES (DRIVERS)?



- A fase 1 da abordagem de implementação identifica os motivadores da mudança atual e cria, nos níveis de gerenciamento executivo, um desejo de mudança que é então expresso em um esboço de um business case.
- Um motivador de mudança (driver) é um evento interno ou externo, condição ou problema-chave que serve como estímulo para a mudança. Eventos, tendências (indústria, mercado ou técnica), déficits de desempenho, implementações de software e até mesmo os objetivos corporativos podem atuar como motivadores de mudanças.
- O risco associado à implementação do próprio programa é descrito no business case e gerenciado ao longo do ciclo de vida.
- Preparar, manter e monitorar um business case são disciplinas fundamentais para justificar, apoiar e garantir resultados de sucesso para qualquer iniciativa, incluindo a melhoria do sistema de governança. Eles garantem um foco contínuo nos benefícios do programa e na sua realização.





- **A Fase 2 alinha** os objetivos relacionados à I&T com as estratégias e riscos corporativos e prioriza os objetivos mais importantes, processos e objetivos de alinhamento da organização.
- **O Guia de Desenho COBIT® 2019** fornece diversos fatores de desenho para ajudar na seleção.
- **Com base nos objetivos da organização e de TI** e em outros fatores de desenho selecionados, a organização deve identificar os objetivos críticos de governança e gestão e os processos subjacentes com capacidade suficiente para garantir resultados bem-sucedidos.
- **A gerência** precisa conhecer sua capacidade atual e onde podem existir deficiências. É possível obter isso por meio de uma avaliação de capacidade de processo do status atual dos processos selecionados.

FASE 2 - ONDE ESTAMOS AGORA?





FASE 3 - ONDE QUEREMOS ESTAR?

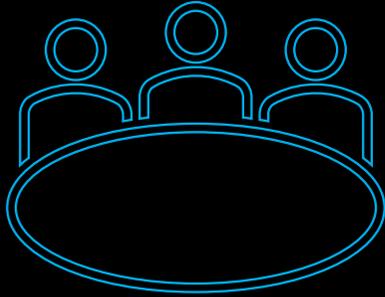


- A Fase 3 define uma meta para melhoria seguida por uma análise de gap (lacuna) para identificar possíveis soluções.
- Algumas delas serão ganhos rápidos (quick wins) e outras serão tarefas mais desafiadoras e de longo prazo. A prioridade deve ser dada aos projetos mais fáceis de serem alcançados e que provavelmente trarão o maior benefício. Tarefas de longo prazo devem ser divididas em partes gerenciáveis.





FASE 4 - O QUE PRECISA SER FEITO?

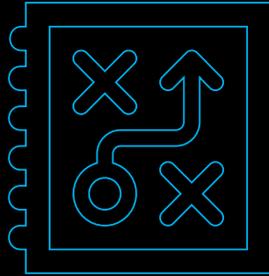


- A fase 4 descreve como planejar soluções práticas e viáveis, definindo projetos apoiados por business cases justificáveis e um plano de mudança para implementação.
- Um business case bem desenvolvido pode ajudar a garantir que os benefícios do projeto sejam identificados e monitorados continuamente.





FASE 5 - COMO CHEGAMOS LÁ?



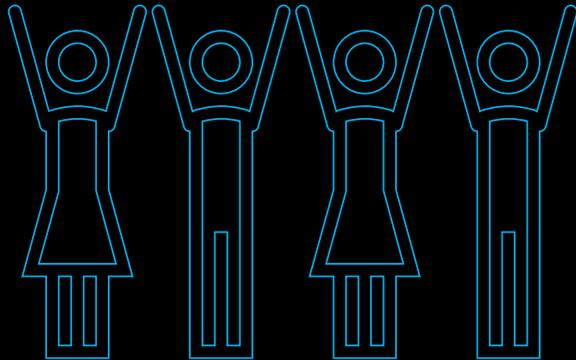
- A Fase 5 prevê a implementação das soluções propostas através de práticas do dia a dia e o estabelecimento de medidas e sistemas de monitoramento para assegurar que o alinhamento de negócios seja alcançado e o desempenho possa ser medido.
- O sucesso requer engajamento, conscientização e comunicação, compreensão e comprometimento da alta gerência e propriedade dos donos do processo de negócio e de TI afetados.





FASE 6 - CHEGAMOS LÁ?

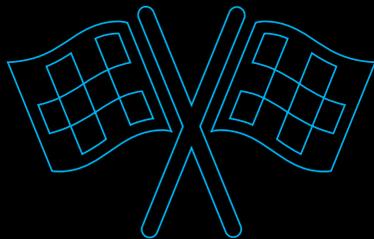
- A **Fase 6** concentra-se na transição sustentável das melhores práticas de governança e gestão para as operações normais de negócio.
- Além disso, concentra-se em monitorar o alcance das melhorias usando as métricas de desempenho e os benefícios esperados.





FASE 7 - COMO MANTEMOS O ÍMPETO?

- A Fase 7 analisa o sucesso geral da iniciativa, identifica requisitos adicionais de governança ou gestão e reforça a necessidade de melhoria contínua. Também prioriza novas oportunidades para melhorar o sistema de governança.
- O gerenciamento de programas e projetos baseia-se em boas práticas e fornece pontos de verificação em cada uma das sete fases para garantir que o desempenho do programa esteja em andamento, o business case e os riscos atualizados e o planejamento da próxima fase seja ajustado conforme apropriado. Assume-se que a abordagem padrão da organização seria seguida.
- Outras orientações sobre gerenciamento de programas e projetos também podem ser encontradas nos objetivos de gestão do COBIT, BAI01 - Programas gerenciados e BAI11 - Projetos gerenciados. Embora o relatório não seja mencionado explicitamente em nenhuma das fases, é um encadeamento contínuo em todas as fases e iterações.





Guia de Implementação do COBIT

FASE 1

Quais são os motivadores?
(Tarefas de Melhoria Contínua)

FASE 2

Onde estamos agora?
(Tarefa de Melhoria Contínua)

FASE 3

Onde queremos estar?
(Tarefas de Melhoria Contínua)

Guia de Desenho do COBIT

Etapa 1 - Compreender o contexto e a estratégia da organização.

Etapa 2 - Determinar o escopo inicial do sistema de governança.

Etapa 3 - Refinar o escopo do sistema de governança.

Etapa 4 - Concluir o desenho do sistema de governança.

Etapa 4 - Concluir o desenho do sistema de governança.

**RELAÇÕES COM O GUIA DE
DESENHO E COM O GUIA DE
IMPLEMENTAÇÃO**



OBRIGADO!

IMPLEMENTANDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE T&I (EGIT) – *PMG PRIME – PMGPRIME.COM*