

# IMPLANTAÇÃO DE GOVERNANÇA DE TI

André Luiz Guimarães dos Reis 1<sup>1</sup>

[andrere@correios.com.br](mailto:andrere@correios.com.br)

João Souza Neto 2<sup>1</sup>

[szneto@correios.com.br](mailto:szneto@correios.com.br)

Tomas Roberto C. Orlandi 3<sup>1</sup>

[tomasroberto@correios.com.br](mailto:tomasroberto@correios.com.br)

1 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Brasília, DF, Brasil

## RESUMO

*Este trabalho tem por objetivo apresentar como a ECT vem utilizando o Framework CobiT como arcabouço de sua Governança de TI, por meio da identificação do nível de maturidade dos processos internos de TI, iniciada em 2005, quando a Diretoria de Tecnologia avaliou os 34 processos do CobiT 3.0, gerando o Diagnóstico de Maturidade. Este trabalho propiciou conhecer o nível de alinhamento da área de TI com os negócios da empresa e identificar o nível de maturidade dos principais controles de TI. Foram selecionados 13 processos que figuravam com baixo nível de maturidade e com possibilidade de causarem prejuízos ao sucesso das soluções de TI que apóiam os negócios da empresa. Assim, iniciou-se um Plano de Melhoria de processo sob a ótica da mais nova versão CobiT 4.0, onde serão implementados novos controles detalhados e otimizados, possibilitando que a área de TI apóie o alcance das metas de negócios da organização.*

Palavras-chave: Framework CobiT; Governança de TI; Diagnóstico de Maturidade; CobiT 4.0.

## 1. INTRODUÇÃO

A ECT iniciou o uso do *framework* CobiT através da área de auditoria interna da empresa, que efetuou pesquisas sobre a possibilidade de utilização deste *Framework* no início do ano 2000. Após dois anos, realizou-se a primeira auditoria nos departamentos da Diretoria de Tecnologia (DITEC) usando o *CobiT* 3.0, com o intuito de avaliar e emitir opinião acerca da eficiência dos controles internos adotados pela TI e implementar novos controles para aperfeiçoar a gestão da área. Posteriormente, a área de auditoria integrou aos seus procedimentos o anexo *Audit Guideline* da terceira edição do *CobiT*.

Em 2004 houve a reestruturação da DITEC, tendo a Governança de TI (CobiT) como um dos seus pilares. Após realizar vários treinamentos, palestras e sensibilização em relação ao CobiT nos mais diversos níveis da organização, a Alta Administração percebeu que a solução de certos problemas da área de TI só seriam resolvidos com a adoção de uma abordagem sistêmica e integrada.

Assim, foram identificadas algumas motivações para implementação de práticas de governança de TI na organização: aumento da competitividade no ramo postal; necessidade de melhoria da qualidade dos serviços postais que dependem de implementação de TI; redução dos prazos de entrega de serviços; melhoria contínua do nível de serviços; maior segurança da informação; diminuição de custos operacionais; aumento do retorno sobre os investimentos dentre outras.

No início de 2005 a DITEC decidiu usar o CobiT para implementar a avaliação de todos os seus processos de TI. Para que houvesse a implementação de um trabalho com resultado imparcial e proficiente, optou-se pela contratação de uma consultoria externa especializada no assunto, para levantar todos os processos contidos no CobiT 3.0, criar um Diagnóstico de Maturidade e elaborar um Guia de Recomendações para efetivação de melhorias.

A partir do Diagnóstico de Maturidade iniciou-se o trabalho de amadurecimento da área de TI para identificação dos processos tidos como críticos e necessários para a efetivação de melhorias que, através de estudos estratégicos, originou a implementação do Plano de Melhoria.

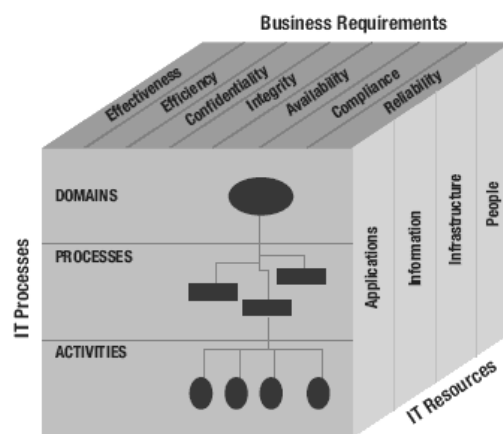
## 2. INTRODUÇÃO AO COBIT

O acrônimo *CobiT*, que significa *Control Objectives for Information and related Technology – Objetivos de Controle para Informações e Tecnologias relacionadas*, é um conjunto de estruturas e orientações (*framework*) focado na Governança Corporativa e na necessidade de constituição de controles de melhorias nas empresas, sendo um guia para a gestão de TI, abrangendo diretrizes de gerenciamento, objetivo de controle e diretrizes de auditoria, *CobiT 4.0* (2005).

O *CobiT* foi desenvolvido pela Fundação ISACA e é mantido pelo ITGI - Instituto de Governança de TI.

### 2.1. Componentes do *Framework* do CobiT

Segundo CobiT 4.0 (2005), os recursos de TI são gerenciados pelos processos de TI para alcançar os objetivos de TI que, por sua vez, respondem aos requisitos de negócio da organização. Este é o princípio básico do *Framework* CobiT, conforme ilustrado pelo cubo ao lado (Figura 1).



(Figura 1 – Cubo do CobiT, CobiT 4.0, 2005)

### Processos de TI:

Segundo o CobiT 4.0 (2005), os processos do CobiT agrupam as principais atividades de TI em um modelo de processo, facilitando o gerenciamento dos recursos de TI para atender as necessidades do negócio. Os processos de TI são definidos e classificados em **4 domínios: Planejamento e Organização; Aquisição e Implementação; Entrega e Suporte; Monitoração e Avaliação.**

Os 4 domínios do CobiT possuem 34 Processos (Figura 2) que especificam o que o negócio precisa para alcançar seus objetivos. A entrega de informação é controlada por 34 objetivos de controle de alto nível, sendo um para cada processo.



(Figura 2 – Adaptação: CobiT 4.0, 2005)

➤ **Crítérios de informação**

**Requerimentos de qualidade:**

- **Eficiência:** Refere-se à provisão da informação através da melhor (mais produtiva e econômica) forma de utilização dos recursos.
- **Efetividade:** Lida com a relevância da informação e pertinência aos processos de negócio bem como a sua disponibilidade em prazo apropriado, de forma correta, precisa, consistente e em formato adequado para utilização.

**Requerimentos de segurança:**

- **Confidencialidade:** Refere-se à proteção de informação privilegiada contra divulgação não autorizada.
- **Integridade:** Relaciona-se com a precisão e exatidão da informação, bem como sua validade de acordo com os padrões e expectativas de negócios estabelecidos.
- **Disponibilidade:** Relaciona-se a prover a informação no momento em que for requerida pelos processos de negócio, o que inclui também a salvaguarda dos recursos.

**Requerimentos fiduciários:**

- **Conformidade:** lida com o cumprimento das leis, regulamentos e cláusulas contratuais aos quais um determinado processo de negócio está sujeito.
- **Confiabilidade:** relaciona-se ao fornecimento, por parte dos sistemas, de informações apropriadas aos gerentes para a tomada de decisões, relatórios financeiros precisos e informações adequadas aos órgãos normatizadores sobre o cumprimento das leis.

➤ **Recursos de TI**

**Pessoas:** estão incluídos neste item: qualificações, conscientização, produtividade e capacidade para planejar, organizar, adquirir, entregar, suportar e monitorar sistemas e serviços.

**Sistemas Aplicativos:** é entendido como a soma de procedimentos manuais e automatizados.

**Tecnologia:** cobre hardware, sistemas operacionais, gerenciadores de banco de dados, redes, multimídia etc.

**Instalações:** recursos para abrigar e suportar os sistemas de informação.

**Dados:** objetos de dados na sua mais abrangente concepção, isto é, estruturados, não estruturados, gráficos, sons etc.

## 2.2. Vantagens dos interessados no CobiT

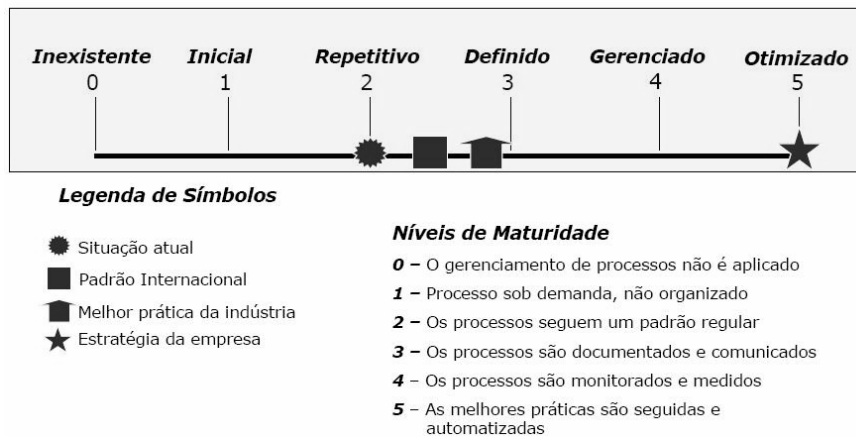
Gerente Executivo	Complementar o modelo de controles internos existente e estabelecer uma linguagem comum entre as áreas de negócios e TI.
Gerente de Negócios	Usar os objetivos de controle como uma boa prática para lidar com TI dentro da função de negócios e definir acordos de níveis de serviços.
Gerente de TI	Estabelecer Acordos de Níveis de Serviços, medidas de desempenho e normas relacionadas à TI.
Gerente de Projetos	Ajudar a assegurar que os planos de projetos incorporem fases geralmente aceitas.
Desenvolvedor	Assegurar que todos os objetivos de controle aplicáveis no desenvolvimento de projetos foram endereçados.
Usuários	Ajudar na definição dos Acordos de Níveis de Serviços.
Security Officer	Estruturar as políticas e procedimentos de segurança da informação.
Auditoria	Usar como critério para revisão e exame das auditorias relacionadas com TI.

## 2.3. Produtos do CobiT

Framework	Explica como o CobiT organiza os objetivos da Governança de TI e melhores práticas através de domínios e processos, e os relaciona aos requerimentos de negócios.
Objetivos de Controle	Provê as práticas genéricas de gerenciamento de objetivos para todas as atividades de TI.
Práticas de Controle	Provê direcionamento em como os controles são implantados e porque implantá-los.
Guia de Garantia da TI	Provê uma aproximação genérica para auditoria e direcionamento de suporte a auditorias de todos os processos de TI do CobiT.
Objetivos de controle de TI para Sarbanes-Oxley	Direcionamento para garantir conformidade para o ambiente de TI, baseando nos objetivos de controle do CobiT.
Guia de Implementação de Governança de TI	Provê um <i>road map</i> genérico para implementar Governança de TI usando os recursos do CobiT e um kit de ferramentas de suporte.
CobiT Security Baseline	Foca a organização nos passos essenciais para implantação da segurança da informação na empresa.
CobiT Online	Apresenta informações do Cobit na web, possibilitando que vários usuários pesquisem, compartilhem e utilizem sua base de conhecimento, documentos de benchmark, análise de gap e roadmaps. disponível em: <a href="http://www.isaca.org">www.isaca.org</a> .
CobiT QuickStart	Versão resumida dos recursos do CobiT. É focado nos processos de TI, objetivos de controle e métricas. Direcionado para empresa de pequeno e médio porte. Disponível a partir do CobiT online na internet.

## 2.4. Modelo de Maturidade

Segundo o CobiT 4.0 (2005), o modelo de maturidade é usado para definir o perfil da empresa em relação aos controles adotados para os processos de TI. Ele classifica os processos numa escala de números inteiros de 1 a 5, baseada no modelo elaborado pelo *Software Engineering Institute* para avaliar a função de desenvolvimento de sistemas. Este modelo fornece um método de avaliação para cada um dos 34 processos de TI, definidos pelo CobiT, de forma que a organização possa se enquadrar em uma escala mensurável. A seguir (Figura 3) apresentamos os níveis de maturidade considerados e suas definições:



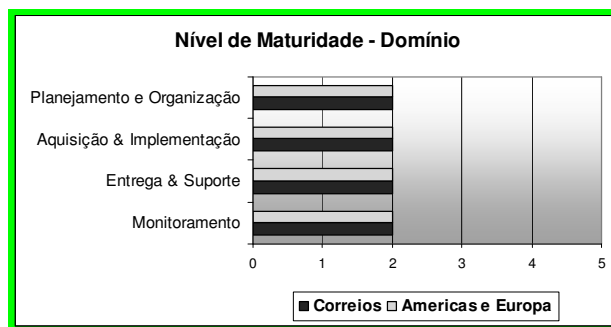
(Figura 3 – Adaptação: CobiT 4.0, 2006)

## 3. PRIMEIRO DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI

Em 2005 iniciou-se o trabalho de Diagnóstico de Maturidade dos processos de TI com base no CobiT – guia de melhores práticas, aplicada pela empresa de consultoria BIG-FIVE, com apoio da assessoria da DITEC. As atividades foram conduzidas em Brasília, na Administração Central dos Correios, e grande parte das informações foi obtida por meio de entrevistas com os principais gestores de TI, análise de documentos e uso de questionários específicos relacionados aos 4 domínios do CobiT 3.0: Planejamento e Organização (PO), Aquisição & Implementação (AI), Entrega & Suporte (DS) e Monitoramento (M). Perfazendo-se um total de 34 processos de TI e 318 objetivos de controle avaliados e medidos.

Abaixo (Figura 4) é apresentado o resultado geral do Diagnóstico de Maturidade dos processos de TI da ECT levantados, de acordo com a metodologia CobiT e comparados ao mercado (benchmarking), considerando os dados disponíveis e atualizados do CobiT Online, que possui informações atualizadas sobre empresas divididas por setor, tamanho, número de funcionários etc.

Com o resultado do Diagnóstico de Maturidade também foi possível identificar que os processos da área de TI da ECT apresentam nível de maturidade superior ou equivalente aos das empresas nacionais e internacionais constantes da base de dados da ISACA. O diagnóstico apontou que dois processos (PO08 e PO09), menos de 6%, estão abaixo da média. Outros 23% dos processos superaram a média internacional, são eles: PO1, PO2, AI3, AI4, DS8, DS12, DS13 e M4.



(Figura 4 – Adaptação: Diagnóstico de Maturidade ECT – BIGFIVE, 2005)

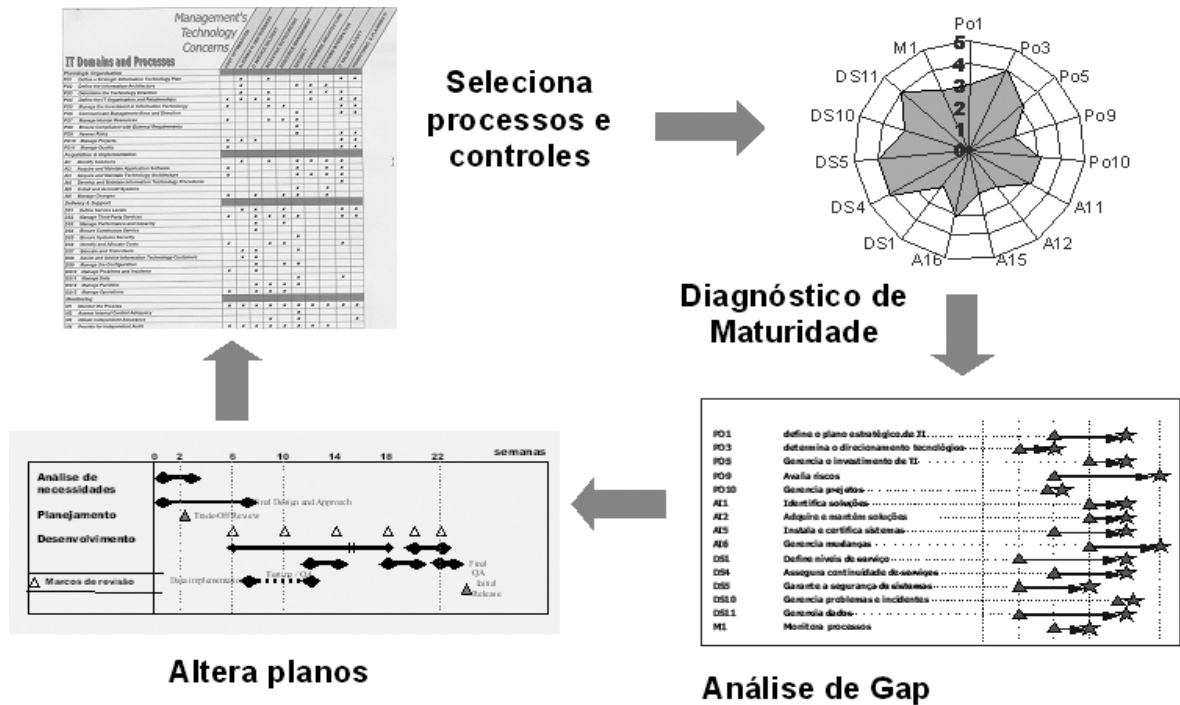
#### 4. IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA PADRONIZADA COBIT DE GESTÃO DE TI

Não obstante o Diagnóstico de Maturidade, ter apresentado resultado superior ou equivalente à média internacional, a DITEC entendeu como necessário atingir melhoria nos 26 processos identificados com nível de maturidade 1 e 2, elevando-os para o nível de maturidade 3. Conforme o CobiT 4.0 (2005), no nível de maturidade 3 os processos devem ser padronizados, documentados e comunicados e, coube a uma equipe específica da DITEC, que trabalha exclusivamente com Governança de TI, identificar os meios para elevação dos processos selecionados.

Para que houvesse a identificação dos processos mais críticos para efetivação de melhorias, foram realizados trabalhos de alinhamento dos objetivos de negócio da organização, originados no BSC Corporativo, com os objetivos e processos de TI do CobiT 4.0. Também foram desenvolvidas atividades de análise de riscos, que originaram várias discussões de viabilidade de atuação dos departamentos da DITEC na estruturação de um Plano de Melhoria, bem como justificativas para sua realização. Como resultado deste trabalho foram selecionados, inicialmente, 13 processos prioritários baseados na metodologia CobiT 4.0.

A meta atual da DITEC é que após a implementação deste Plano de Melhoria dos 13 processos selecionados, haverá um trabalho contínuo de acompanhamento e implementação de melhoria nos processos de TI da organização, através de atividades de identificação de processos prioritários, manutenção dos processos que já se encontram com nível de maturidade considerado adequado à organização e realização de Diagnóstico de Maturidade através de consultoria externa de dois em dois anos. Criando, assim, um processo contínuo de melhoria, semelhante a um ciclo de melhoria PDCA dado ser reconhecido como um instrumento valioso de controle e melhoria de processos das organizações, Souza & Mekbekian (1993).

A adaptação do método PDCA em relação à estrutura dos processos e controles do CobiT (Figura 6), com o intuito de efetivação de melhoria contínua dos processos pode ser verificada a seguir.



(Figura 6 – Adaptação: CobiT 4.0)

## 5. PLANO DE MELHORIA

### 5.1. Premissas e Barreiras

Premissa	Impacto caso a Premissa não seja verdadeira
Apoio da DITEC no direcionamento do trabalho.	Perda de prioridade do projeto em relação à organização, com conseqüente falta de apoio na sua concretização.
Existência de uma equipe interna da Coordenação de Arquitetura de Gestão de TI dedicada ao projeto de melhoria.	A falta de dedicação do grupo de melhoria irá trazer atrasos no cronograma ou a paralisação do projeto.
Alta competência dos consultores externos no planejamento e execução das atividades.	A inexistência de tal premissa colocará em risco a qualidade final do trabalho.

Barreira	Estratégia para Redução da Barreira
Falta de apoio dos departamentos em disponibilizar pessoal para apoiar a atividade de Diagnóstico de Maturidade.	Será elaborada uma iniciativa motivacional por parte da DITEC.
Falta de pessoal técnico especializado nos departamentos para dar continuidade as atividades definidas no Plano de Melhoria.	Contratação e treinamento de novos funcionários de acordo com as necessidades definidas no Plano de Melhoria.

## 5.2. Objetivos

Os objetivos de negocio da ECT que direcionam o Plano de Melhoria são:

- **Financeiro:** Redução dos custos direcionados aos serviços de TI; Melhorar a possibilidade de tomada de decisões de investimentos em TI.
- **Cliente:** Melhoria da satisfação com os serviços prestados;
- **Tecnologia da Informação:** Melhoria dos processos abaixo.

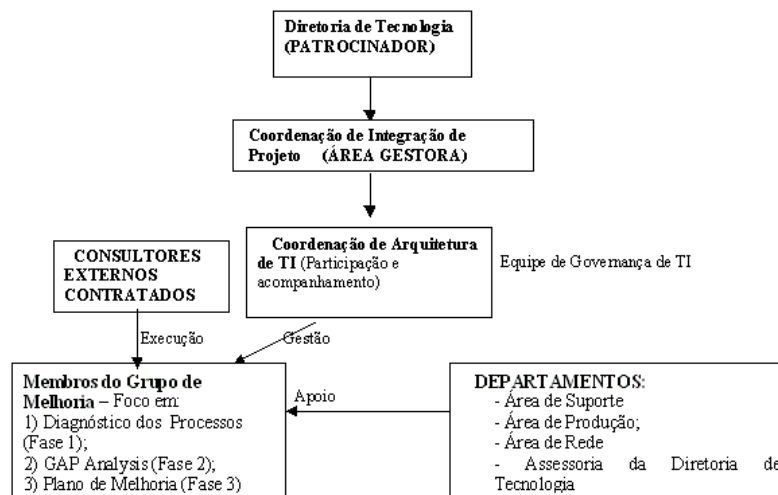
Processo	Objetivo
<b>PO3 – DETERMINAR O DIRECIONAMENTO TECNOLÓGICO</b>	Alinhar o Plano Diretor de TI ao Planejamento Estratégico da ECT. Devendo tratar sobre: Arquitetura de sistemas, direcionamento tecnológico, estratégia de migração e aspectos de contingência de componentes de infra-estrutura.
<b>PO6 - COMUNICAR DIRETIVAS E METAS GERENCIAIS</b>	Conscientizar a empresa sobre a importância do Plano de Infra-estrutura de TI.
<b>PO7 - GERENCIAR OS RECURSOS HUMANOS DE TI</b>	Definir um plano de gerenciamento de recursos humanos.
<b>PO9 - AVALIAR E GERENCIAR RISCOS DE TI</b>	Criar processo de identificação, avaliação e mensuração de riscos, evidenciando a probabilidade de ocorrência e o impacto dos mesmos.
<b>PO10 - GERENCIAR PROJETOS</b>	Estabelecer, manter e divulgar a metodologia de Gerenciamento de Projetos. Definir estrutura de Gerenciamento de Portfólio para os investimentos de TI.
<b>AI4 - PERMITIR OPERAÇÃO E USO</b>	Definir método que trate sobre documentação e acesso aos manuais operacionais e materiais de treinamento.
<b>AI6 – GERENCIAR MUDANÇAS</b>	Implantar procedimento formal de Gestão de Mudanças, que inclua categorização, priorização, procedimentos de emergência, parâmetros de sistemas, base da plataforma, autorização de mudanças e gerência de versão.
<b>DS1 - DEFINIR E GERENCIAR NÍVEIS DE SERVIÇO</b>	Definir processo para formalizar a gerência de nível de serviço entre cliente e provedor de serviço.
<b>DS2 – GERENCIAR SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>	Formalizar as políticas e procedimentos relacionados ao gerenciamento de terceiros.
<b>DS6 - IDENTIFICAR E DESTINAR CUSTOS</b>	Criar Modelo de custos de serviços de informática definido e documentado na organização.
<b>DS7 - EDUCAR E TREINAR USUÁRIOS</b>	Criar programa de treinamento bem institucionalizado, padronizado e comunicado. Os treinamentos deverão ser monitorados.
<b>DS11 – GERENCIAR DADOS</b>	Definir e implementar procedimentos que assegurem a integridade e consistência de todos os dados armazenados eletronicamente como bases de dados, DW's e arquivos;
<b>ME4 – PROVER GOVERNANÇA DE TI</b>	Implementar modelo de Governança de TI na organização através da criação de controles e procedimentos.



### 5.3. Atividades a serem realizadas durante o Plano de Melhoria:

<b>Fase 1</b>	<b>Diagnóstico do nível de maturidade</b> dos 13 processos de TI selecionados. Atribuição do nível de maturidade em conformidade com as melhores práticas e comparação com a média de mercado. Nesta fase será identificada como a TI gerencia seus processos e o quanto está integrada aos objetivos de negócio.
<b>Fase 2</b>	<b>GAP Analysis</b> – Mapeamento do nível de maturidade a ser atingido pela ECT (meta estratégica) e o nível de maturidade baseado nas melhores práticas (quando disponível).
<b>Fase 3</b>	<b>Plano de melhoria</b> – Implementação dos controles detalhados para melhoria dos 13 processos de TI selecionados, segundo o CobiT 4.0.

### 5.4. Estrutura organizacional



(Figura 7 – Escopo Organizacional)

### 5.5. Escopo de Processos

O escopo do Plano de Melhoria está limitado aos seguintes processos baseados na metodologia CobiT 4.0:

<b>DOMINIO</b>	<b>Impacto caso a Premissa não seja verdadeira</b>
Planejamento e Organização	PO3 - Determinar o direcionamento tecnológico PO6 - Comunicar objetivos e metas gerenciais PO7 - Gerenciar os recursos humanos PO9 – Avaliar e gerenciar riscos PO10 - Gerenciar projetos
Aquisição e implementação	AI4 - Habilitar operação e uso AI6 - Gerenciar mudanças
Entrega e Suporte	DS1 - Definir e gerenciar níveis de serviço DS2 - Gerenciar serviços terceirizados DS6 - Identificar e alocar custos DS7 - Educar e treinar usuários DS11 - Gerenciar dados
Monitoramento e Avaliação	ME4 - Prover governança de TI

## 5.6. Produtos gerados no Plano de Melhoria

**Questionário Script de Avaliação do Processo:** usado no direcionamento das entrevistas (Figura 10) junto aos responsáveis e envolvidos nos processos. O questionário deve explorar as necessidades para avaliação do nível de maturidade de cada objetivo de controle, pontuando conforme o modelo de nível de maturidade (0 a 5). No final da avaliação dos objetivos de controles somará o nível de maturidade encontrado em cada objetivo de controle e dividir pelo número de objetivos de controle existente no processo para identificar o nível de maturidade do processo avaliado.

CORREIOS EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS COORDENAÇÃO DE INTEGRAÇÃO DE PROJETOS AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS DE CONTROLE DOS PROCESSOS DE TI COM BASE NO COBIT 4.0				
Processo: DETERMINAR A DIREÇÃO TECNOLÓGICA		MATURIDADE: <input type="text"/>		
Identificação: PO3				
PO3.1 PLANEJAMENTO DA DIREÇÃO TECNOLÓGICA				
Nr	Questão	S/N	Comentários	Entrevistado
1	São analisados a existência e o surgimento de novas tecnologias que possam agregar valor ao Direcionamento tecnológico da organização, apoiando a concretização das estratégias de TI e da arquitetura de sistemas de negócios?			
2	É possível identificar no plano qual a tecnologia tem potencial em criar oportunidades de negócio?			
3	O plano trata de: a) arquitetura de sistemas; b) direção tecnológica; c) estratégia de migração; e d) aspectos de contingência de componentes de infraestrutura?			

**Questionário de Entendimento do Processo:** usado durante as entrevistas para auxiliar na identificação do nível de maturidade dos objetivos de controles (Figura 11).

ENTENDIMENTO DO PROCESSO				
Nr	Questão	S/N	Comentários	Entrevistado
1	Revisões são realizadas periodicamente, buscando as melhores práticas adotadas no mercado, visando a melhoria contínua do processo? Como?			
2	O processo é automatizado? Como?			
3	Existe a possibilidade de monitorar e medir a conformidade dos processos com os procedimentos definidos? Como?			
4	O processo é padronizado, documentado e divulgado? Como?			
5	Caso a resposta anterior seja negativa, descreva: a) como o processo está estruturado; b) como o processo é seguido; c) como o processo está documentado; d) se há dependência de conhecimento individual; e) como o processo é gerenciado;			
		AVALIAÇÃO		
		MATURIDADE	JUSTIFICATIVA:	

(Figura 11 – Questionário de Entendimento do Processo)

**Questionário de Avaliação do Processo:** Baseado no resultado obtido através da aplicação dos questionários de script de avaliação do processo e o de entendimento do processo (Figura 12).

PO3 DETERMINAR A DIREÇÃO TECNOLÓGICA MATURIDADE 3

PO3.1 Planejamento da Direção Tecnológica	Nível de Maturidade						Comentário
Analisar a existência e surgimento de tecnologias e planos que ditem qual direção tecnológica é apropriada para realizar a <b>estratégia de TI</b> e a arquitetura de negócios. Também identificar no plano de direção tecnológica quais tecnologias têm potencial para criar oportunidades de negócio. O plano deverá tratar de arquitetura de sistemas, direção tecnológica, <b>estratégias de migração</b> e aspectos de <b>contingência</b> de componentes de infra-estrutura.	5	4	3	2	1	0	
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>						

PO3.2 Plano de Infra-estrutura Tecnológica	Nível de Maturidade						Comentário
Criar e manter um plano de infra-estrutura tecnológica que esteja de acordo com as <b>estratégias de TI</b> e plano tático da organização. O plano é baseado na direção tecnológica da organização, inclui arranjos de <b>contingência</b> e apóia o direcionamento para aquisição de recursos tecnológicos. Isto considera mudanças no ambiente competitivo, economia na formação de equipes de TI e investimentos, e melhoria na interoperabilidade de plataformas e aplicações.	5	4	3	2	1	0	
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>						

(Figura 12 – Questionário de Avaliação do Processo)

**Relatório de Diagnóstico de Maturidade:** abrangendo os 13 processos de TI selecionados.

Serão abordados:

- O nível de maturidade atual de cada processo;
- Comparação com o padrão de mercado, melhores práticas e definição da meta estratégica com base nos dados disponibilizados pela ISACA através do CobiT Online.

**Relatório de recomendações de melhoria:** apresentando os esforços e ações que devem ser implementados nos processos para atingir nível de maturidade superior, se necessários.

**Plano de melhoria:** contendo Mapeamento de processos de TI, formulários, procedimentos e controles necessários para implementação de melhoria nos processos avaliados.

**Relatório de implementação de melhoria:** identificando a implementação de melhorias efetivadas.

### 5.7. Possíveis riscos

Risco	Potenciais formas de Mitigação e Contingência
1. Falta de apoio da Diretoria	Mitigação: Relatórios periódicos para a diretoria para informar os avanços do Plano de Melhoria. Contingência: Escalar a Diretoria em reunião mensal ou pontual.
2. Falta de interesse ou disponibilidade dos Departamentos envolvidos no Plano de Melhoria de Processos.	Mitigação: 1) Trabalho de conscientização da importância do Plano de Melhoria nos departamentos envolvidos; 2) Relatórios periódicos para os departamentos informando sobre os avanços no Plano de Melhoria. Contingência: Escalar os Departamento em reunião mensal ou pontual.
3. Falta de proficiência dos consultores externos.	Mitigação: Informar contratada sobre o ocorrido, mostrar impacto no desenvolvimento dos trabalhos contratados e exigir melhorias. Contingência: Levantar possibilidade de troca de consultores, medindo impacto da ocorrência.

## 6. CONCLUSÃO

A utilização de um modelo de Governança de TI numa organização, mais especificamente o CobiT, é normalmente implementada com a expectativa de melhorar os processos de TI da organização, para obtenção do alinhamento da área de TI com o negócio, além da entrega de valor à organização, redução de custos com a área de TI, maior segurança, conformidade com normas regulatórias e manutenção e disponibilidade dos serviços de TI.

O CobiT trata de todas essas iniciativas, além de propiciar integração com outros *frameworks* de Governança mais específicos, como a ISO 17799 (Segurança da Informação), ITIL (disponibilidade de serviços) e CMM/CMMI (qualidade de software), entre outros.

Porém, o anseio por alcançar sucesso na área de TI com a utilização de *framework* que dita “O que fazer” mas não “O como fazer” deve ser tratado com certa cautela. Primeiramente, é preciso lembrar que o CobiT não é um padrão de mercado da área de TI, mas sim, um sumário de melhores práticas, necessitando que a empresa consiga identificar, dentro do seu contexto de atuação de mercado, cultura, objetivos estratégicos, conformidades com leis e regulamentos e estrutura da área de TI, quais controles ditados pelo *framework* melhor atendem às necessidades e realidade da organização.

No caso da utilização do CobiT na Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos não foi diferente. A empresa procurou não pular etapas e desenvolveu pesquisas sobre as reais possibilidades de agregação de valor do *framework* ao negócio da organização. E só agora, com maior entendimento e maturidade do resultado de todos os trabalhos efetuados, tem domínio em efetivar melhorias contínuas em seus processos, através de uma estrutura cíclica e ordenada de melhoria.

A organização entende que o CobiT, utilizado em conjunto com outros *frameworks*, padrões e melhores práticas, está agregando valor aos variados negócios da ECT.

## 7. REFERÊNCIAS

ITGI – IT GOVERNANCE INSTITUTE. COBIT 4.0. Rolling Meadows, IL 60008 USA

SOUZA, R. & MEKBEKIAN, G. Metodologia de gestão da qualidade em empresas construtoras. In: ENTAC93 – ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO. São Paulo, 1993.

CAMPOS, V., F. Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, da Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.

FUSCO, CAMILA. Computerworld. Correios aderem à versão 4.0 do CobiT.

Disponível em:

[http://computerworld.uol.com.br/governanca/2006/08/04/idgnoticia.2006-08-04.9213790807/IDGNoticia\\_view](http://computerworld.uol.com.br/governanca/2006/08/04/idgnoticia.2006-08-04.9213790807/IDGNoticia_view)>. Acessado em 14/08/2006.

FUSCO, CAMILA. Computerworld. Versão 4.0 do framework é ferramenta útil para companhias que precisam se adequar a normas regulatórias como Sarbanes-Oxley. Disponível em: [http://computerworld.uol.com.br/governanca/2006/06/05/idgnoticia.2006-06-05.2040710799/IDGNoticia\\_view](http://computerworld.uol.com.br/governanca/2006/06/05/idgnoticia.2006-06-05.2040710799/IDGNoticia_view). Acessado em 08/08/2006

BIG FIVE CONSULTING – Diagnóstico de maturidade dos processos de TI da ECT com base no CobiT. Brasília, 2005.