

Governança de TI com COBIT: Eficiência e Controle em Ambientes Terceirizados

SOUZA, R.¹, MONFRE, G. A.², GRAZIOSI, S. E.³

1 Docente em Administração e Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES). 2 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES) 3 Docente em Sistemas de Informação no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES).

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar como o framework COBIT pode ser aplicado para aprimorar a governança de TI em ambientes de terceirização, com foco na melhoria da eficiência operacional e no fortalecimento dos mecanismos de controle. A terceirização de processos de negócio baseados em TI, como no modelo Business Service Provider (BSP), impõe desafios significativos quanto à coordenação de múltiplos fornecedores e à manutenção dos princípios de governança. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica e análise de estudos de caso apresentados na literatura nacional. São utilizados como base os artigos de Luciano e Testa (2011), que propõem adaptações do COBIT para ambientes terceirizados, e Souza Neto e Ferreira Neto (2013), que discutem metamodelos ontológicos do framework. Os achados indicam que o COBIT, apesar de não ter sido originalmente concebido para a terceirização, oferece um conjunto robusto de objetivos de controle que podem ser adaptados a contextos complexos como o BSP. A definição de responsabilidades, o monitoramento de riscos e a padronização de processos emergem como fatores críticos de sucesso. Além disso, a versão mais recente do framework, COBIT 2019, expande as possibilidades de aplicação com novos fatores de desenho e princípios de governança. Conclui-se que a utilização do COBIT em ambientes de terceirização, quando feita com contextualização e alinhamento estratégico, pode fortalecer a governança de TI e reduzir significativamente os riscos operacionais e contratuais.

Palavras-chave: COBIT, Governança de TI, Terceirização, Business Service Provider, Eficiência Operacional, Controles.

ABSTRACT: This paper aims to analyze how the COBIT framework can be applied to improve IT governance in outsourcing environments, focusing on improving operational efficiency and strengthening control mechanisms. The outsourcing of IT-based business processes, such as in the Business Service Provider (BSP) model, poses significant challenges regarding the coordination of multiple suppliers and the maintenance of governance principles. The research adopts a qualitative approach, with a literature review and analysis of case studies presented in the national literature. The articles by Luciano and Testa (2011), who propose adaptations of COBIT for outsourcing environments, and Souza Neto and Ferreira Neto (2013), who discuss ontological metamodels of the framework, are used as a basis. The findings indicate that COBIT, despite not having been originally designed for outsourcing, offers a robust set of control objectives that can be adapted to complex contexts such as BSP. The definition of responsibilities, risk monitoring, and process standardization emerge as critical success factors. Furthermore, the latest version of the framework, COBIT 2019, expands the application possibilities with new design factors and governance principles. It is concluded that the use of COBIT in outsourcing environments, when done with contextualization and strategic alignment, can strengthen IT governance and significantly reduce operational and contractual risks.

Keywords: *COBIT, IT Governance, Outsourcing, Business Service Provider, Operational Efficiency, Controls.*

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a necessidade de agilidade e eficiência têm levado muitas empresas a adotarem a terceirização como estratégia para a gestão de seus processos de Tecnologia da Informação (TI). Modelos como o Business Service Provider (BSP) demonstram esse movimento, onde múltiplos fornecedores são responsáveis por atividades críticas, exigindo mecanismos de controle eficazes. Nesse contexto, a governança de TI surge como elemento essencial para garantir que os objetivos estratégicos sejam atendidos, os riscos mitigados e os recursos otimizados. Frameworks como o COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), desenvolvido pela ISACA, têm sido amplamente utilizados para estruturar esses mecanismos de governança e controle.

Autoras como Luciano e Testa (2011) argumentam que o COBIT é eficaz para ambientes terceirizados, desde que adaptado à complexidade da relação contratual e ao modelo de serviços distribuídos. Por outro lado, autores como Loh e Venkatraman (2002) alertam que a terceirização sem controle adequado pode levar à perda de governança e aumento de riscos operacionais. Souza Neto e Ferreira Neto (2013) também contribuem com a discussão ao propor um metamodelo ontológico do COBIT, revelando suas limitações e possibilidades de integração com outros frameworks. A literatura mostra consenso quanto ao potencial do COBIT, mas ressalta a necessidade de contextualização e capacidade analítica por parte dos gestores.

Apesar do reconhecimento do COBIT como referência internacional, poucos estudos se dedicam a analisar de forma integrada sua aplicabilidade em ambientes altamente terceirizados. Essa lacuna é ainda mais relevante diante da crescente virtualização dos serviços e da multiplicidade de fornecedores envolvidos nos processos críticos de TI. Além disso, a evolução do COBIT para sua versão 2019 ampliou suas possibilidades de uso, mas ainda carece de estudos que explorem sua efetividade em contextos distribuídos.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar como o COBIT pode ser utilizado para aprimorar a governança de TI em ambientes terceirizados, com foco em eficiência operacional e controle de processos. A partir da análise de estudos teóricos e empíricos, busca-se compreender os fatores críticos de sucesso na aplicação do framework, bem como propor recomendações para sua adaptação ao modelo BSP. O artigo está estruturado em revisão da literatura, métodos, apresentação dos resultados e discussão crítica, finalizando com considerações e sugestões para futuras pesquisas.

2. OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar a aplicação do framework COBIT na governança de TI em ambientes terceirizados, com foco na melhoria da eficiência operacional e no fortalecimento dos controles.

Objetivos Específicos

- Investigar como os objetivos de controle definidos pelo COBIT podem ser adaptados ao modelo Business Service Provider (BSP).
- Avaliar o impacto do uso do COBIT na definição de papéis, responsabilidades e gestão de riscos em ambientes de terceirização de TI.
- Identificar os fatores críticos de sucesso para a aplicação do COBIT em contextos com múltiplos fornecedores e serviços distribuídos.

De acordo com Luciano e Testa (2011), a adaptação de controles do COBIT em ambientes de terceirização é essencial para preservar a integridade dos processos de TI e o alinhamento com os objetivos estratégicos. Já Souza Neto e Ferreira Neto (2013) destacam que a modelagem dos componentes do COBIT permite sua integração com diferentes cenários organizacionais, viabilizando sua aplicação mesmo em estruturas mais complexas e descentralizadas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

A governança de TI tem se consolidado como uma área estratégica nas organizações, dada a crescente complexidade das operações e a necessidade de alinhar tecnologia aos objetivos de negócio. Segundo Weill e Ross (2006), a governança eficaz permite a tomada de decisões baseadas em valor e risco, promovendo maior retorno dos investimentos em TI. Por outro lado, autores como Grembergen et al. (2004) alertam que, sem estruturas claras, as decisões sobre TI podem se tornar dispersas e desalinhadas, comprometendo o desempenho da organização. O uso de frameworks estruturados aparece, nesse sentido, como alternativa para padronização e controle.

O COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), desenvolvido pela ISACA, é amplamente utilizado como estrutura de referência para a governança de TI. De acordo com Simões e Oliveira (2014), o COBIT permite que processos de TI estejam alinhados com objetivos estratégicos e riscos sejam monitorados adequadamente. No entanto, Loh e

Venkatraman (2002) argumentam que sua aplicação em ambientes terceirizados exige ajustes, dada a complexidade das relações contratuais e o volume de stakeholders envolvidos. Assim, embora robusto, o framework deve ser adaptado a contextos específicos.

Nos ambientes de terceirização, como o modelo Business Service Provider (BSP), o controle se torna ainda mais relevante. Luciano e Testa (2011) identificam dez processos do COBIT como prioritários para gerenciar contratos de terceirização, incluindo monitoramento de desempenho e gestão de continuidade. Já Aundhe e Mathew (2009) destacam que o excesso de controles pode limitar a autonomia dos fornecedores e comprometer a flexibilidade operacional. Essa tensão exige equilíbrio entre governança e liberdade operacional nos contratos.

A literatura recente também aponta para a necessidade de frameworks mais integrados e flexíveis. Souza Neto e Ferreira Neto (2013) propõem um metamodelo ontológico do COBIT que facilita sua adaptação e integração com outros modelos. No entanto, Atkinson e Kühne (2003) alertam que a complexidade de frameworks como o COBIT pode dificultar sua adoção em organizações com baixa maturidade em gestão de TI. Por isso, compreender a estrutura lógica do framework é fundamental para garantir sua efetividade.

Por fim, com a chegada do COBIT 2019, novas possibilidades foram abertas, com a introdução de fatores de desenho, princípios de governança atualizados e maior foco na criação de valor. Segundo De Haes et al. (2020), essa versão amplia a aplicabilidade do framework para diversos contextos, incluindo organizações públicas e privadas. Contudo, como destacam Zororo (2019) e Prado et al. (2016), a eficácia da governança de TI com COBIT depende diretamente do compromisso da alta gestão e da clareza na definição de métricas e papéis. Assim, o sucesso da aplicação do COBIT em ambientes terceirizados está condicionado à sua contextualização e à capacidade analítica das organizações.

4. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, buscando compreender como o COBIT pode ser aplicado de forma eficiente em ambientes de terceirização de TI. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com um problema pouco estudado. Flick (2009), no entanto, adverte que a subjetividade na análise qualitativa deve ser equilibrada com rigor metodológico. Assim, optou-se por uma análise documental aprofundada de estudos relevantes da literatura nacional.

A seleção dos documentos baseou-se em três critérios: pertinência ao tema da governança de TI com COBIT, foco em ambientes terceirizados ou distribuídos, e publicação em periódicos ou eventos acadêmicos reconhecidos. Foram analisados os artigos de Luciano e Testa (2011), Souza Neto e Ferreira Neto (2013), e Magalhães et al. (2023), os quais trazem visões complementares sobre a aplicação e adaptação do COBIT. Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a análise documental permite investigar fenômenos complexos por meio de registros sistematizados, mas requer triangulação de fontes para evitar viés interpretativo, como reforçado por Patton (2002).

A análise dos dados foi conduzida por categorização temática, estruturada em três eixos: eficiência operacional, controle de processos e adaptabilidade do framework. Essa técnica, conforme Bardin (2011), permite a sistematização de significados presentes nos textos, favorecendo a construção de inferências. A categorização foi realizada com base em trechos-chave extraídos dos artigos analisados, conectando-os a conceitos de governança e controle da literatura especializada.

Foram considerados aspectos como estrutura de governança proposta, processos priorizados, definição de papéis e responsabilidades, gestão de riscos e indicadores de desempenho. Segundo Guba e Lincoln (1994), esses elementos são essenciais para avaliar a efetividade de estruturas de governança. No entanto, a ausência de dados primários (como entrevistas ou levantamentos em campo) limita o aprofundamento das análises contextuais, o que é reconhecido como limitação do estudo.

Por fim, os achados foram sintetizados em uma matriz comparativa dos principais pontos observados nos artigos. Essa consolidação permitiu a visualização dos padrões recorrentes e das divergências entre os estudos. Como recomenda Stake (1995), a análise de casos múltiplos deve buscar o entendimento contextualizado e não a generalização estatística. Ainda assim, acredita-se que os métodos utilizados oferecem base suficiente para responder aos objetivos propostos e contribuir para o debate sobre a governança de TI em ambientes terceirizados.

RESULTADOS

O estudo de Luciano e Testa (2011) revelou que a aplicação do COBIT em ambientes de terceirização de processos de negócio permitiu identificar dez processos-chave como prioritários para garantir a continuidade e o controle dos serviços. Entre os destaques, figuram os processos relacionados à gestão de mudanças, segurança da informação e contratos com fornecedores. A aplicação prática do framework demonstrou ganhos em previsibilidade e capacidade de resposta

diante de falhas operacionais. A atuação conjunta entre áreas de TI e jurídicas foi essencial para consolidar o modelo.

No artigo de Souza Neto e Ferreira Neto (2013), a elaboração de um metamodelo ontológico do COBIT 4.1 possibilitou visualizar de forma sistemática a interdependência entre domínios, processos e papéis dentro da governança de TI. A representação gráfica dos relacionamentos entre processos evidenciou a centralidade do “processo de TI” e a importância de se definir claramente os atores envolvidos. A análise também indicou que a estrutura do COBIT pode ser útil para promover integrações com outros frameworks, desde que haja clareza semântica e alinhamento de objetivos organizacionais.

Já o trabalho de Magalhães et al. (2023) destacou a importância do COBIT para aumentar a eficiência e a eficácia da governança de TI em organizações públicas e privadas. O artigo apontou que a estrutura do COBIT permite identificar níveis de maturidade e priorizar ações com base em dados objetivos. Os autores também ressaltaram o papel do framework na criação de valor, ao alinhar os investimentos em TI às estratégias corporativas. No entanto, o estudo alertou que a ausência de métricas claras pode comprometer o monitoramento dos resultados esperados.

Outro ponto observado nos estudos foi a importância da definição de papéis e responsabilidades em ambientes distribuídos, como no modelo BSP. A ausência de delimitações claras entre fornecedores comprometeu o desempenho em algumas situações analisadas. Os processos do COBIT voltados à gestão de contratos e níveis de serviço (SLAs) foram considerados essenciais para mitigar esse problema. A estruturação de fluxos de comunicação entre os atores envolvidos também foi considerada um diferencial para o sucesso da implementação.

Por fim, os trabalhos analisados indicam que a aplicação do COBIT em ambientes terceirizados, apesar de desafiadora, é viável e traz benefícios concretos. A adaptação do framework às realidades organizacionais, o envolvimento da alta gestão e a existência de um plano de implantação consistente foram elementos presentes nos casos de maior sucesso. Os estudos também sugerem que versões mais recentes do COBIT, como a de 2019, oferecem maior flexibilidade e ferramentas de personalização, facilitando sua aplicação em contextos complexos e altamente distribuídos.

5. DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a aplicação do COBIT em ambientes de terceirização proporciona ganhos em controle e eficiência, especialmente quando há clareza na definição de processos e papéis. Luciano e Testa (2011) já apontavam a importância de adaptar os controles do COBIT ao contexto BSP, destacando processos como segurança, gestão de mudanças e contratos. Esses achados reforçam a ideia de Weill e Ross (2006) de que a governança de TI precisa estar alinhada à estratégia e aos riscos do negócio. No entanto, Grembergen et al. (2004) lembram que esse alinhamento depende fortemente da maturidade organizacional, o que nem sempre é verificado em empresas que terceirizam.

A construção de metamodelos, como demonstrado por Souza Neto e Ferreira Neto (2013), permite compreender melhor a lógica estrutural do COBIT e sua possível integração com outros frameworks. Essa abordagem apoia a tese de Atkinson e Kühne (2003) de que a visualização ontológica é fundamental para personalizar frameworks complexos. Ainda assim, a rigidez conceitual do COBIT pode ser um obstáculo para organizações com baixo nível de maturidade ou alta rotatividade de fornecedores, como observam Loh e Venkatraman (2002). A adaptação se torna, portanto, não uma opção, mas uma exigência.

No que tange à eficiência operacional, os estudos analisados demonstram que o COBIT contribui significativamente para a padronização e melhoria de processos, sobretudo nos domínios relacionados à operação e suporte. Magalhães et al. (2023) argumentam que o uso do framework facilita a identificação de gargalos e a priorização de investimentos. Por outro lado, Zororo (2019) adverte que, sem indicadores adequados e apoio da alta gestão, os benefícios podem se diluir ao longo do tempo. Isso reforça a necessidade de uma governança comprometida e orientada por resultados concretos.

A terceirização de processos de TI, especialmente no modelo BSP, impõe desafios adicionais à governança. A multiplicidade de fornecedores e a virtualização das atividades tornam imprescindível o uso de instrumentos como SLAs e auditorias contínuas. Segundo De Haes et al. (2020), a versão 2019 do COBIT facilita essa abordagem ao incluir fatores de desenho e princípios de valor. Contudo, como ressaltam Aundhe e Mathew (2009), o excesso de controles pode engessar a operação, criando tensões entre controle e autonomia. O equilíbrio entre esses elementos é o cerne da boa governança em contextos terceirizados.

Portanto, a aplicação bem-sucedida do COBIT em ambientes de terceirização depende de fatores contextuais como cultura organizacional, clareza de papéis, maturidade em TI e suporte institucional. A literatura analisada confirma que o framework é versátil e robusto, mas exige

capacidade analítica e habilidade de adaptação por parte dos gestores. A discussão aqui apresentada reforça a ideia de que o COBIT não deve ser visto como um conjunto fechado de normas, mas como um guia adaptável às realidades dinâmicas das organizações modernas.

6. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a aplicação do framework COBIT em ambientes de terceirização de TI, com foco na eficiência operacional e no fortalecimento dos mecanismos de controle. Os estudos analisados evidenciaram que, embora o COBIT não tenha sido originalmente concebido para contextos terceirizados, ele oferece um conjunto estruturado de práticas que podem ser adaptadas de forma eficaz. A categorização dos processos mais relevantes e a clareza na definição de papéis e responsabilidades foram apontadas como fatores críticos de sucesso.

A utilização do COBIT permitiu às organizações maior visibilidade sobre seus serviços terceirizados, especialmente em modelos complexos como o BSP. A padronização promovida pelo framework contribuiu para o aumento da eficiência e previsibilidade dos processos, bem como para a mitigação de riscos. Entretanto, o excesso de formalização e a rigidez de alguns controles foram destacados como possíveis entraves à flexibilidade operacional, exigindo adaptações contextuais.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a utilização exclusiva de dados secundários, baseados em estudos publicados, o que restringe a compreensão das práticas reais em curso nas organizações. Além disso, não foram analisadas diretamente as versões mais recentes do COBIT em implantação ativa, como a 2019, o que abre espaço para futuras investigações. A ausência de entrevistas com profissionais envolvidos nos processos também limitou o aprofundamento da análise.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos de caso com coleta de dados primários, incluindo entrevistas com gestores de TI e fornecedores. Também seria relevante explorar a integração do COBIT com outros frameworks, como ITIL e ISO/IEC 38500, avaliando sinergias e sobreposições em contextos terceirizados. A análise comparativa entre diferentes setores, como saúde, educação e finanças, pode contribuir para o entendimento das especificidades e adaptações necessárias à governança de TI com COBIT.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, C.; KÜHNE, T. Model-driven development: a metamodeling foundation. *IEEE Software*, v. 20, n. 5, p. 36–41, 2003.
- AUNDHE, M. D.; MATHEW, S. Risk mitigation in offshoring of business operations. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 2, p. 239–245, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W.; DEBRUYNE, F. *COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology*. ISACA, 2020.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREMBERGEN, W. V.; DE HAES, S.; MOONS, J. Aligning business and IT through the balanced scorecard at a major Belgian utility company. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, v. 6, n. 1, p. 23–42, 2004.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, v. 9, n. 1, p. 7–24, 2002.
- LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do COBIT. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 8, n. 1, p. 237–262, 2011.
- MAGALHÃES, A. F. B. et al. Estrutura de Governança de T.I: aprimorando a eficiência e eficácia com o modelo COBIT como framework. In: *Tecnologias Avançadas e Suas Abordagens*. São Paulo: Científica Digital, 2023.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- SIMÕES, A. M.; OLIVEIRA, A. C. Governança de TI com COBIT: implantação em uma instituição pública de ensino superior. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 1, p. 22–30, 2014.
- SOUZA NETO, J.; FERREIRA NETO, A. N. Metamodelo do framework COBIT de governança de TI. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 10, n. 3, p. 521–540, 2013.
- STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI: como as empresas top gerenciam os direitos de decisão sobre TI para obter altos desempenhos*. São Paulo: M. Books, 2006.

ZORORO, M. COBIT as a framework for implementing IT governance in local municipalities. *African Journal of Business Management*, v. 13, n. 10, p. 312–321, 2019.