

Gestão de Custos e Boas Práticas de Governança de TI no Setor Metal-Mecânico na área de Estrutura de Comunicação e Serviços

João Rodrigo Eich¹, Marilei de Fátima Kovatli²

¹Curso de Gestão da Tecnologia da Informação – FEMA
Santa Rosa – RS – Brasil

²Fundação Educacional Machado de Assis – FEMA
Santa Rosa – RS - Brasil

rodrigo.jre@gmail.com, marilei_gti@fema.com.br

Abstract. *Cost management and best practice IT governance are tools that can be used by companies as a differential to achieve more effective management and greater transparency, increasing their results and ensuring the soundness of the business. This article aims to analyze the organizational context of an enterprise of metal-mechanical sector, seeking governance solutions for cost reduction and restructuring of the area of communication and IT services. It is concluded that the study is relevant because it was possible to suggest improvements in the structure of communication services through IT governance practices, reducing costs, providing greater efficiency and economic return to the company.*

Resumo. *O gerenciamento de custos e as boas práticas de governança de TI são ferramentas que poderão ser usadas pelas empresas como um diferencial, para alcançar uma gestão mais eficaz e com maior transparência, aumentando seus resultados e garantindo a solidez do negócio. Este artigo visa analisar o contexto organizacional de uma empresa do setor metal-mecânico, buscando soluções de governança para redução de custos e reestruturação da área de comunicação e serviços de TI. Conclui-se que o estudo é relevante, pois com ele foi possível sugerir melhorias na estrutura de serviços de comunicação através de práticas de governança de TI, reduzindo custos, proporcionando maior eficácia e retorno econômico para a empresa.*

1. Introdução

A governança de TI tem como objetivo gerenciar os processos e custos envolvidos, criando mecanismos para debater o valor potencial e formalizar o aprendizado e, conseqüentemente, aprimorar os seus processos, sendo um dos diferenciais utilizados pelas empresas na busca por resultados e pela melhoria constante.

O gerenciamento de custos em TI é uma ferramenta de suma importância, pois através dos resultados obtidos, referente ao seu sistema de custos, será possível criar condições para aumentar o grau de confiabilidade e certeza em seu processo decisório.

O presente estudo realizado junto à empresa Qualitec Indústria e Comércio Ltda. tem por objetivo analisar a estrutura de comunicação e serviços da área de TI, buscando

o seu melhoramento em estrutura e qualidade, bem como suprir possíveis deficiências de utilização pelos usuários da empresa.

É necessário estabelecer critérios que possibilitem a gestão de custos, bem como a aplicação de boas práticas de governança de TI, trazendo assim resultados como uma maior eficiência, eficácia e transparência, aumentando conseqüentemente a credibilidade do negócio, trazendo novos investidores e clientes para a organização.

O presente artigo encontra-se estruturado de forma que o mesmo contemple uma análise exploratória sobre: governança de TI e seus componentes, ferramentas e boas práticas de governança de TI, gestão de custos em TI, bem como a elaboração de uma estrutura baseada nas boas práticas de Governança de TI visando reduzir os custos na área de comunicação e serviços de informática.

Concluindo, fazem-se análise dos resultados e apresenta-se a conclusão do estudo, a partir da interpretação e a avaliação dos propósitos do mesmo.

2. Marco teórico

O marco teórico ou embasamento teórico visa apontar as lacunas que se percebem na bibliografia consultada, bem como as divergências e/ou convergências do assunto em questão, ligando essas, as práticas da empresa estudada, dando assim, mais consistência para o artigo. Segundo Andrade, “a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, fundamentados no raciocínio lógico tendo por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de documentos científicos”. (ANDRADE, 2003, p. 121).

Este estudo justifica-se como bibliográfico e exploratório, por buscar conhecer o assunto por intermédio de materiais já publicados em livros, revistas, etc, e por procurar analisar a realidade da área de comunicação e serviços de informática da empresa Qualitec Indústria e Comércio Ltda., para posteriormente propor o uso de ferramentas de boas práticas de Governança de TI que possam tornar o processo mais eficaz, permitindo o desenvolvimento e o aumento da lucratividade.

2.1. Governança de TI

A governança de TI é um dos principais elementos da governança corporativa e tem como objetivo o alinhamento entre as diretrizes e objetivos estratégicos da organização com as ações de TI.

Segundo Freitas, “após o advento da Governança Corporativa, não demorou muito e o mercado mundial cunhou o termo “Governança de TI”, para nomear as práticas de gestão de TI realizadas para garantir o alinhamento de TI às iniciativas de Governança Corporativa”. (FREITAS, 2010, p.11).

A governança de TI é de responsabilidade da alta administração e faz parte das diretrizes da governança corporativa, sendo que os seus fatores motivadores são: integração tecnológica; manter a conformidade da Lei; manter o ambiente de negócios atualizado; TI fazendo o papel de prestador de serviços; segurança da informação e; dependência do negócio em relação à TI. (SILVA; GOMEZ; MIRANDA, 2010, p.24).

Pode-se afirmar que a governança de TI é um diferencial utilizado pelas empresas na busca por resultados e pela melhoria constante. Além disso, tem como objetivo principal gerenciar os processos e custos envolvidos.

Para Freitas:

“[...] a Governança de TI possui duas justificativas ou linhas de ação, a saber: O objetivo de propiciar insumos para o atendimento das especificações da Governança Corporativa; Melhoria dos Processos de Gestão de TI. No primeiro caso, a governança de TI surge como componente fundamental para a obtenção da Governança Corporativa. No segundo caso, a Governança de TI surge como instrumento de aprimoramento, aconselhamento e auditoria da qualidade de serviços de TI”. (FREITAS, 2010, p.11).

Denota-se que a governança de TI surgiu da necessidade de controle, previsibilidade e transparência das organizações, gerando uma forma de monitorar e verificar o processo de gestão, utilizando ferramentas de apoio para diagnósticos mais precisos.

Segundo Fernandes e Abreu a governança deve:

- Promover o alinhamento da TI ao negócio, tanto no que diz respeito a aplicações como à infraestrutura de serviços de TI;
- Promover a implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções e falhas;
- Promover, juntamente com áreas de controle interno, o alinhamento da TI a marcos de regulação externos como a Sarbanes – Oxley e outras normas. (FERNANDES; ABREU, 2012, p.13).

Para Veras, “[...] a governança de TI deve alocar a responsabilidade pela definição, provisionamento e precificação dos serviços compartilhados de TI, que decorrem da infraestrutura, buscando alinhar o nível destes serviços com as recomendações definidas na estratégia de TI para as aplicações.” (VERAS, 2012, p.08).

Dessa forma, a governança de TI deriva da estratégia e da gestão da TI, e ambas devem estar em conformidade com a estratégia da organização, para assim garantir maior eficiência e eficácia, bem como, melhorar os resultados esperados.

Segundo Fernandes e Abreu, o principal objetivo da Governança de TI é alinhar a TI aos requisitos do negócio, considerando soluções de apoio, assim como a garantia da continuidade dos serviços e minimização da exposição da organização aos riscos de TI. (FERNANDES; ABREU, 2012).

Assim, a direção da organização e os responsáveis pela gestão de TI devem realizar avaliações constantes estando sempre cientes dos resultados e dos riscos que poderão enfrentar ao tomar decisões que estejam relacionados a custos e ao desenvolvimento organizacional.

Segundo Fernandes e Abreu,

“[...] a governança de TI, quando implantada de forma integrada, permite que a empresa gerencie de forma eficiente seus investimentos em recursos tecnológicos e suas informações, transformando-as em maximização de benefícios, oportunidades de negócio e vantagem competitiva. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 213).

Assim, uma forma de estabelecer um padrão de governança que atenda e alinhe os objetivos de TI aos objetivos estratégicos das organizações é a introdução de melhores práticas em tecnologia da informação como, por exemplo, o Cobit (governança de TI), Itil (Gestão de serviços), entre outros.

A governança de TI está diretamente relacionada com a Gestão de TI, sendo que esta não resolve todos os problemas das empresas, e sim, orienta e recomenda o uso de mecanismos de gerenciamento e controle. Além disso, abrange vários mecanismos e componentes que associados comportam o desenvolvimento da estratégia de TI até a operação dos correspondentes produtos e serviços.

A governança de TI pode ser representada pelo chamado “Ciclo da Governança de TI”, composto por quatro grandes etapas:

- Alinhamento estratégico e compliance;
- Decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos,
- Estrutura, processos, operações e gestão,
- Gestão do valor e do desempenho. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 14).

Este ciclo serve para expor à empresa uma visão detalhada da governança de TI, sendo fundamental que todos os envolvidos no processo tenham efetivo conhecimento de cada etapa, permitindo assim que a implementação ocorra de forma correta.

Pode-se afirmar que, para ter uma boa governança de TI, é de suma importância manter o alinhamento entre a estratégia do negócio e a estratégia de TI, permitindo a execução de projetos que são priorizados de acordo com a estratégia da empresa.

2.2. Ferramentas e Boas Práticas de Governança de TI

A governança de TI engloba diversas metodologias, frameworks, padrões e melhores práticas reconhecidas internacionalmente, visando alcançar uma perfeita harmonia entre a TI e o negócio da organização.

Segundo Freitas,

As boas práticas de mercado orientam e aconselham os processos de gestão e operacionais das empresas. Geralmente são desenvolvidos por instituições sem fins lucrativos que agrupam profissionais de determinadas áreas de conhecimento para trocarem experiências sobre o que pode dar certo ou errado no mundo corporativo. A adoção das boas práticas de mercado, no início, serviu como recomendação de melhoria nos processos das empresas e atualmente está alcançando um nível de maturidade, deixando de ser somente diferencial competitivo e tornando-se instrumento de regulação de mercado e pré-requisito de qualificação e concorrência. (FREITAS, 2010, p.45).

Para Mansur (2007), os principais resultados obtidos pelo mercado com a adoção das melhores práticas são:

- Redução dos custos operacionais de TI;
- Fortalecimento dos controles e da gestão do ambiente de TI;
- Significativa redução nos tempos de execução e distribuição dos serviços pela orientação a processos;
- Diminuição da indisponibilidade dos recursos e sistemas de tecnologia da informação;

- Aumento da satisfação dos usuários internos e clientes com relação à disponibilidade e qualidade dos serviços de TI;
- Reconhecimento da capacidade de gerenciamento pelos acionistas, colaboradores e clientes;
- Aderência às instruções normativas das entidades reguladoras e certificadoras.

Para a correta implementação da governança de TI em uma organização é necessário realizar o estudo de alguns modelos ou boas práticas, sendo os principais: ISO 9000, PMBOK, COBIT, ITIL e TCO (Total Cost of Ownership).

Na sequência deste artigo será feito um detalhamento do modelo Cobit, com o intuito de facilitar o entendimento desta ferramenta que é importante para a adequada execução e gestão da governança nas empresas.

2.2.1 Cobit

O Cobit é um modelo de referência para a gestão de TI criado em 1994 e atualmente mantido pela ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), sendo dividido em domínios, que contém processos de alto nível e objetivos de controle. (FREITAS, 2010).

Para Vieira, “os objetivos de controle do COBIT procuram atestar como cada processo faz uso dos recursos de TI para atender de forma primária ou secundária a cada requerimento do negócio em termos de informação, cobrindo todos os seus aspectos.” (VIEIRA, 2007, p.22).

Com o uso da ferramenta COBIT, é possível determinar controles que são fundamentais para buscar o objetivo desejado, bem como é uma forma de registrar os pontos principais para manter o foco do negócio da empresa.

O Cobit não determina como os processos devem ser estruturados, e sim os controles que eles devem possuir para que a TI cumpra seus objetivos em termos de governança. Ele constitui uma importante ferramenta na estruturação e controles dos processos de TI de forma a atender à demanda das diversas áreas da empresa, acionistas, organismos regulatórios e entidades externas, por alinhamento, transparência e equalização dos riscos de TI. (VIEIRA, 2007, p. 25).

Segundo Fernandes e Abreu, “o principal objetivo das práticas de Cobit é contribuir para o sucesso da entrega de produtos e serviços de TI a partir da perspectiva das necessidades do negócio, sempre com um foco mais acentuado no controle do que na execução.” (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 211).

O Cobit traz uma série de melhores práticas que o mercado consagrou e que permitem mais rapidamente a adoção de um modelo de governança. Também para os auditores é uma ferramenta que permite a avaliação do estado da área de TI. O COBIT é um conjunto de estruturas e processos que visa garantir que a TI suporte e maximize, adequadamente, os objetivos e estratégias de negócio da organização. (VERAS, 2012, p.56).

“A governança de TI, quando implantada de forma integrada, permite que a empresa gerencie de forma eficiente seus investimentos em recursos tecnológicos e suas informações, transformando-as em maximização de benefícios, oportunidades de negócio e vantagem competitiva no mercado”. (FERNANDES; ABREU, 2012, p.213).

De acordo com Albertin e Sanchez, “este modelo pressupõe o uso das melhores práticas e indicadores para a gestão de TI, cuja essência é composta por quatro grandes grupos de gerenciamento e controle chamados domínios, sendo eles: planejamento e organização; aquisição e implementação; entrega e suporte e; monitoração”. (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008, p.17).

Para Freitas, “o atendimento aos objetivos de controle do COBIT pode ser utilizado como instrumento de medição do grau de maturidade atual da área de TI com o negócio da empresa e com modelos de governança mundiais”. (FREITAS, 2010, p.53).

A utilização do Cobit facilita o entendimento da estrutura dos processos de TI e também permite que a organização constitua bases mais sólidas e com isso alcance um maior retorno sobre os seus investimentos realizados em TI.

2.3 Gestão de Custos em TI

A gestão de custos é uma ferramenta de suma importância para a empresa, pois através dos resultados obtidos, referente o seu sistema de custos, ela terá condições para aumentar o grau de confiabilidade e certeza em seu processo decisório.

Segundo Mansur, “[...] após a universalização da tecnologia as vantagens competitivas migraram para as pessoas, processos e conhecimento. E por isso o gerenciamento do conhecimento tornou-se tão vital para as empresas.” (MANSUR, 2007, p.9).

As ferramentas de gestão são entendidas como as técnicas utilizadas para se implantar as tecnologias de gestão, as quais serão escolhidas e aplicadas pelos gestores conforme as suas necessidades específicas, pois cada organização tem seus próprios desafios, cultura e sistemas de gerenciamento. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009).

A dependência da organização da infraestrutura e das aplicações de negócio exige cada vez mais a participação dos gestores de TI em questões de planejamento e decisões de investimento. Esta participação normalmente encontra uma barreira em boa parte das organizações, pois normalmente é mais fácil para o executivo de alto escalão entender um investimento em marketing do que entender o investimento em TI. De qualquer forma, aos poucos, o gestor de TI vem aumentando o seu espaço dentro das organizações. (VERAS, 2011, p.9).

Assim, é notória a necessidade de todos os envolvidos nos diversos processos da empresa terem noções básicas de gestão, pois isto se tornou um diferencial importante para o mercado tecnológico.

Além disso, a necessidade constante de planejar, organizar e executar atividades de tecnologia da informação exige que os profissionais da área de TI das empresas estejam em constante aperfeiçoamento.

3. Estrutura baseada em Boas Práticas de Governança de TI

A governança, segundo Fernandes e Abreu, “está relacionada com o estabelecimento de responsabilidades claras e transparentes, assim como de processos de tomada de decisão

para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização”. (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 525). 48

Desse modo, fica evidente que, para a construção de uma nova estrutura de comunicação e serviços é necessário que a empresa em estudo, adote medidas de boas práticas de governança de TI, possibilitando um maior controle e uma gestão eficiente.

Neste contexto, identificou-se que o modelo mais adequado para esta reestruturação é Cobit, pois seguindo o entendimento de Fernandes e Abreu, essa ferramenta utiliza uma linguagem comum, permitindo que todos em uma organização sejam capazes de distinguir e gerenciar as atividades no âmbito da TI. (FERNANDES; ABREU, 2012).

Segundo o IT – Governance Institute,

O Cobit é focado no que é necessário para atingir um adequado controle e gerenciamento de TI e atua como um integrador dos diferentes materiais de orientação, resumindo os principais objetivos sob uma metodologia que está relacionada aos requisitos de governança e de negócios. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.9).

Para efetivar esta reestruturação, seguindo o modelo do Cobit 4.1, é necessário adotar os procedimentos elencados nos domínios do modelo, tais como:

- Planejamento e organização;
- Aquisição e implementação;
- Entrega e suporte;
- Monitoração.

No primeiro domínio, planejamento, a empresa define um plano estratégico; o gerenciamento dos investimentos e da qualidade do serviço e os seus riscos. No segundo domínio, denominado de aquisição e implementação, a empresa viabiliza a operação, gerencia, instala e aprova mudanças.

Já no terceiro domínio, chamado de entrega e suporte, será necessário que a empresa realize treinamentos aos usuários; alocação e identificação dos custos; gerenciamento da infraestrutura, dados, operações e problemas. E no quarto e último domínio, monitoração, será possível acompanhar o desempenho da TI, assegurando a conformidade com os requisitos internos e uma boa governança.

3.1 Planejamento e Organização (PO)

O domínio PO – Planejamento e organização, segundo Fernandes e Abreu, “têm abrangência estratégica e tática e identifica as formas através das quais a TI pode contribuir melhor para o atendimento dos objetivos de negócio, envolvendo planejamento, comunicação e gerenciamento em diversas perspectivas”. (FERNANDES; ABREU, 2012, p.215).

Segundo o IT – Governance Institute, “PO provê direção para a entrega de soluções e entrega de serviços”. E afirma que, “o sucesso da visão estratégica precisa ser planejado, comunicado e gerenciado por diferentes perspectivas, ou seja, uma apropriada organização bem como uma adequada infraestrutura tecnológica devem ser colocadas em funcionamento”. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.14).

Inicialmente, para elaborar o plano estratégico de reestruturação dos serviços de comunicação será adotado o processo PO10 – Gerenciar Projetos, pois o objetivo é elaborar um plano que atenda a demanda da empresa e que auxilie na diminuição dos custos, tornando a nova estrutura mais eficiente, eficaz e economicamente rentável.

Segundo o IT – Governance Institute, “o PO10 visa entregar resultados de projetos dentro do tempo, orçamento e da qualidade acordados”. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.69).

O plano estratégico deverá contemplar o serviço de dados, telefonia móvel, estrutura de telefonia fixa digital e analógica.

Quanto ao processo de instalação, ativação e migração, é necessário que essa mudança seja planejada e escalonada para poder manter todos os serviços ativos, gerando o menor impacto possível para o bom andamento das atividades da organização, pois estes serviços são fundamentais para o negócio, e a sua indisponibilidade gera enormes prejuízos financeiros.

3.2 Aquisição e implementação (AI)

O domínio AI (aquisição e implementação), de acordo com Veras, “é composto por identificar soluções automáticas, adquirir e manter aplicações, adquirir e manter infraestrutura de TI, desenvolver e manter procedimentos, implementar e aprovar sistemas e gerenciar mudanças”. (VERAS, 2012, p. 57).

Desta forma, para dar continuidade à reestruturação dos serviços de comunicação, serão adotados os seguintes processos: AI4 – habilitar a operação e uso; e AI6 – gerenciar mudanças.

O AI4, segundo o IT - Governance Institute, “requer a elaboração de documentação e manuais para usuários e para TI e a promoção de treinamentos para assegurar a operação e o uso apropriado das aplicações e infraestrutura.” (IT - GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.87).

Neste sentido, antes e durante a alteração, será fornecido um treinamento a todos os usuários para que estes tenham o conhecimento necessário para uma operação e o uso bem sucedido dos novos equipamentos.

O processo AI6 – gerenciar mudanças, segundo o IT – Governance Institute, é necessário, pois as mudanças devem ser registradas, avaliadas e autorizadas antes da implementação, visando assegurar a mitigação de riscos de impactos negativos na estabilidade ou na integridade do ambiente de produção. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007).

Assim, antes de realizar qualquer alteração é necessário fazer uma análise do contexto organizacional da empresa, a fim de causar o menor impacto possível no momento da mudança.

A avaliação das mudanças dentro da empresa em estudo foi realizada juntamente como os seus sócios, onde se identificou que a alteração deverá ocorrer de forma gradativa, dando prioridade ao plano de telefonia móvel, em segundo momento o plano

de telefonia fixa e por último o plano de dados, evitando assim, um transtorno no fluxo produtivo da empresa.

Além disso, na reestruturação dos serviços, em algumas situações deverá ocorrer no turno oposto ao de sua utilização. Podemos citar como exemplo, no caso de telefonia móvel, a troca de alguns aparelhos de celulares; e no caso do Link do plano de dados, a troca do modem.

3.3 Entregar e Suportar (DS)

Este domínio, segundo Fernandes e Abreu, “cobre a entrega propriamente dita dos serviços requeridos, incluindo gerenciamento de segurança e continuidade, suporte aos serviços para os usuários, gestão de dados e da infraestrutura operacional”. (FERNANDES; ABREU, 2012, p.216).

Ele trata sobre questões de gerenciamento onde deverá ser observado se os serviços de TI estão sendo entregues de acordo com as prioridades de negócios; se os custos de TI estão otimizados; se a força de trabalho está habilitada para utilizar os sistemas de TI de maneira produtiva e segura; e se os aspectos de confidencialidade, integridade e disponibilidade estão sendo contemplados para garantir a segurança da informação. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007).

Inicialmente, para a reestruturação dos serviços de comunicação será usado o processo DS2 – Gerenciar serviços terceirizados, eis que há uma necessidade de garantir que os serviços prestados satisfaçam aos requisitos do negócio.

De acordo com o IT – Governance Institute, “esse processo é realizado para definir claramente quais os papéis, responsabilidades e expectativas dos acordos terceirizados, bem como serve para revisar e monitorar estes acordos quanto à efetividade e à conformidade”. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p.107).

O processo de reestruturação deverá ser acompanhado por um responsável da área de TI, tendo em vista a complexidade de alguns serviços e a necessidade constante de controle.

Para fins de reestruturação, no plano de telefonia móvel será necessário, com antecedência, fornecer aos usuários os novos aparelhos e estes acompanhados com os novos chips a serem portabilizados. A ativação destes aparelhos deve ocorrer de forma a não causar um impacto direto na produtividade, ou seja, a migração do serviço deve ocorrer em um período em que os usuários não estejam utilizando o equipamento.

Quanto à alteração da telefonia fixa, é preciso elaborar um cronograma com estabelecimentos de prazos para execução do projeto, e na sequência proceder a alteração da estrutura de telefonia interna da empresa do módulo analógico para digital. Para realizar esta troca deverá ser contratada uma empresa terceirizada, especializada neste tipo de serviço.

Para uma maior segurança, os serviços de telefonia analógica deverão ser mantidos por um período de 30 (trinta) dias, pois caso ocorrer alguma falha no link de voz digital, durante o período de transição, o serviço analógico será utilizado como redundância.

Para a alteração dos serviços de comunicação de dados, deverá ser aplicada a mesma metodologia da migração da telefonia fixa, porém esta deverá ser mais detalhada devido à complexidade da alteração.

No primeiro momento, para efetivar a alteração do link será necessário agendar uma data com antecedência junto à operadora do serviço, a qual deverá executá-lo dentro do prazo estipulado.

Na sequência, deverá ser realizado o redirecionamento dos acessos para o link instalado, efetivando as configurações de operação como *Firewall*, monitoramento de acessos, direcionamento de portas, e migração dos sites e endereços de FTP para os novos endereços de IP contratados.

O serviço de dados atualmente utilizado servirá como redundância, por um período de 30 (trinta) dias, considerando que poderá ocorrer alguma falha no link contratado no período de transição.

Para garantir que os serviços contratados sejam de fato eficazes também é necessário que seja adotado o processo DS7 – Educar e Treinar usuários.

Para o IT – Governance Institute, “o uso de um programa de treinamento eficaz, aumenta o uso efetivo da tecnologia através da redução dos erros dos usuários, do aumento da produtividade e da conformidade com os controles principais (como as medidas de segurança do usuário)”. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 127).

Dessa forma, será necessário criar procedimentos de orientação de acordo com cada serviço, estipulando regras e uma política que estabeleça instruções sobre a forma correta de utilização, sua delimitação e as respectivas responsabilidades dos usuários ao utilizar o serviço.

Referente à comunicação de dados, telefonia fixa e móvel, os usuários devem ser orientados quanto aos procedimentos de utilização, devendo estes seguir o estabelecido nos planos dos serviços contratados, e serem utilizados de forma estritamente profissional.

O monitoramento dos usuários é fundamental para corrigir possíveis falhas ou o uso indevido dos serviços. Para ocorrer este controle, no Link de dados é necessário um sistema de monitoramento e bloqueio de acessos, já na telefonia faz-se necessário um controle de faturas com detalhamento de ligações realizadas.

3.4 Monitorar e Avaliar (ME)

Este domínio visa o gerenciamento de desempenho, o monitoramento do controle interno, a aderência regulatória e a governança. A análise desse domínio é importante, eis que, todos os processos de TI precisam ser avaliados regularmente a fim de assegurar a qualidade e estarem de acordo com os requisitos de controle. (IT-GOVERNANCE INSTITUTE, 2007).

Para viabilizar a continuidade da reestruturação dos serviços de comunicação da empresa Qualitec Indústria e Comércio Ltda., o processo a ser analisado é o ME4 – Prover governança de TI.

De acordo com o IT – Governance Institute, “o estabelecimento de uma efetiva estrutura de governança de TI envolve a definição das estruturas organizacionais, dos

processos, da liderança, dos papéis e respectivas responsabilidades para assegurar que os investimentos corporativos estejam alinhados e sejam entregues em conformidade com as estratégias e os objetivos da organização”. (IT – GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, p. 167).

Assim, é necessário acompanhar todo o processo de alteração dos serviços para verificar se de fato os objetivos e as expectativas iniciais serão atendidos. Nesta empresa, este acompanhamento será realizado através da avaliação do desempenho e emissão de relatórios de custos.

A avaliação do desempenho será de responsabilidade da área de TI, onde esta verificará se a execução, transmissão de dados e a qualidade dos serviços estão de acordo com o contratado. Além disso, também será realizado um *feedback* dos usuários, considerando que estes precisam de um excelente serviço de comunicação para executarem suas tarefas com eficácia e eficiência.

Quanto ao relatório de custos, ficará sob a responsabilidade da área financeira, sendo que esta elaborará uma planilha utilizando a ferramenta Excel, onde deverá constar de forma detalhada o custo total de cada fatura, subdividida de acordo com tipos de serviços constantes no contrato.

Além disso, serão emitidos relatórios mensais dentro do sistema ERP monitorando a despesa do serviço. Com esses dados será possível obter um controle total dos gastos, verificando se não está ocorrendo cobranças indevidas por parte da prestadora de serviços e também se não está ocorrendo utilização indevida por parte dos usuários.

4. Conclusão

Com a realização deste estudo, conclui-se que a governança de TI surgiu da necessidade de controle, previsibilidade e transparência das organizações, criando uma forma de monitorar e verificar o processo de gestão, utilizando ferramentas de apoio para diagnósticos mais precisos.

É de suma importância para todos os envolvidos nos processos das empresas o conhecimento sobre governança e gestão de custos. Estas ferramentas se tornaram um diferencial no atual mercado competitivo e, além disso, com o uso dessas ferramentas será possível manter o alinhamento estratégico permitindo a execução de projetos de forma eficiente, eficaz e com gerenciamento de custos.

Quanto à ferramenta Cobit, esta pode ser aplicada tanto em pequenas organizações como também em grandes empresas, desde que esteja alinhada com os objetivos do negócio e suas estratégias relacionadas a TI. A sua implementação pode ser de forma gradual, possibilitando para as empresas a criação de bases mais sólidas, atingindo um melhor retorno sobre os investimentos realizados em TI.

Para atender o objetivo deste artigo realizou-se a construção de uma nova estrutura de comunicação e serviços com base na ferramenta Cobit. Através disso, foi possível adequar a estrutura de acordo com a necessidade de empresa, aprimorando os meios de monitoramento de utilização, controle de gastos e orientação de usuários.

Por fim, cabe registrar que a empresa em estudo, com o uso do Cobit, modelo este de boas práticas de governança de TI, poderá reestruturar de forma eficiente a

mudança nos seus serviços de comunicação e, além disso, conseguirá aumentar a sua rentabilidade e otimizar os seus lucros, evitando gastos desnecessários ou gargalos produtivos de serviços de tecnologia.

Referências

Albertin, Alberto Luiz; Sanchez, Otávio Próspero. (2008) Outsourcing de TI: Impactos, dilemas, discussões e casos reais. Rio de Janeiro: FGV.

Chiavenato, Idalberto. (2007) Administração: teoria, processo e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fernandes, Aguinaldo Aragon; Abreu, Vladimir Ferraz de. (2012) Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Franco, Décio Henrique; Rodrigues, Edna de Almeida; Cazela, Moises Miguel. (2009) Tecnologias e ferramentas de gestão. São Paulo: Alínea.

Freitas, Marcos André dos Santos. (2010) Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI: preparatório para a certificação ITIL V³ Foundation. Rio de Janeiro: Brasport.

IT Governance Institute. (2007) Cobit 4.1: modelo, objetivos de controle, diretrizes de gerenciamento, modelos de maturidade. Rolling Meadows.

Mansur, Ricardo. (2007) Governança de TI: Metodologia, Frameworks e melhores práticas. Rio de Janeiro: Brasport.

Silva, Marcelo Gaspar Rodrigues; Gomez, Thierry Albert M. Pedroso; Miranda, Zailton Cardoso de. (2010) TI, Mudar e Inovar: Resolvendo conflitos com ITIL, V³, aplicado a um estudo de caso. Brasília: Senac DF.

Veras, Manoel. (2012) Cloud Computing: Nova arquitetura da TI. Rio de Janeiro: Brasport.

_____. (2011). Virtualização: Componente Central do Datacenter. Rio de Janeiro: Brasport,

Vieira, Marconi Fábio. (2007) Gerenciamento de Projetos da tecnologia da Informação. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Xavier, Carlos Magno da Silva; Reinert, Juliano Heinzelmann; Xavier, Luis Fernando da Silva. (2012) Projetos de Infraestrutura de TIC: Basic Methodware. Rio de Janeiro: Brasport.