

Indicadores de Desempenho de TI

Aula 7: Medição de Desempenho

INTRODUÇÃO



É fundamental para as empresas que estratégias sejam elaboradas para atender às necessidades diretas de seus negócios e há um consenso de que a capacidade para elaboração dessas estratégias por parte dos profissionais adequados não acompanha a velocidade das mudanças do mercado competitivo.

Por essa razão, a medição de desempenho tem representado um papel importantíssimo como elemento de gestão eficaz e eficiente para as organizações.

Veremos nesta aula que os sistemas de medição de desempenho devem ser alinhados com os objetivos estratégicos das empresas para garantir a competitividade. Abordaremos sua importância, dando ênfase às questões de o que medir,

quando medir, avaliação de custos, identificação das partes interessadas, componentes-chaves e avaliação de desempenho.

Bons estudos!

OBJETIVOS



Reconhecer a importância da medição do desempenho.

Reconhecer o que medir e quando medir.

Explicar a necessidade de avaliação de custos.

Identificar as partes interessadas, os componentes-chaves.

Descrever a avaliação de desempenho.

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para que se obtenha um Sistema de Medição de Desempenho é necessário adotar um conjunto de medidas, ou indicadores, que quantificarão a eficiência ou eficácia de um processo.

Tais medidas são classificadas de acordo com as necessidades de informação e da estrutura de organização que a empresa possui.

É importante conhecermos o significado de alguns termos que são fundamentais para este conteúdo. São eles:

DESEMPENHO

Representa o resultado de processos e de produtos que podem ser avaliados e comparados com as metas, padrões, referenciais e outros tipos de processos e produtos.

Indicadores ou medidas de desempenho referem-se aos resultados quantitativos ou qualitativos de um determinado desempenho avaliado.

MEDIÇÃO

É a mensuração de coisas que são tangíveis e que possam ser expressas quantitativamente.

AVALIAÇÃO

É a mensuração de coisas tangíveis e não tangíveis.

EFICÁCIA

É o grau de realização de alguma tarefa ou processo que estava previsto, como um objetivo ou meta a ser atingida.

EFICIÊNCIA

É a forma ou modo pelo qual são utilizados os recursos que estão disponíveis para que os objetivos sejam alcançados.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

A medição de desempenho tem como objetivo principal exibir informações que permitam avaliar se uma empresa está no caminho adequado para que suas metas estratégicas sejam atingidas. Logo, as medidas de desempenho também representam um elemento estratégico dentro das estratégias da empresa.

Como é feita a medição e a quantificação de desempenho?



Fonte: Pavel Kukol / Shutterstock

Por intermédio dos **indicadores de desempenho**. Para que os objetivos sejam devidamente alcançados é necessário que o sistema de medição seja coerente.

Segundo Goldratt (1996, p. 30):



“Diga-me como me mede, e lhe direi como me comportarei. Se me medir de forma ilógica... não se queixe de comportamento ilógico”.

EXERCÍCIO!

Sobre desempenho podemos afirmar que:

- ☐ a) Representa o resultado de processos e de produtos que podem ser avaliados e comparados com as metas, padrões, referenciais e outros tipos de processos e produtos.
- ☐ b) É uma mensuração de coisas que são tangíveis e que possam ser expressas quantitativamente.
- ☐ c) É a forma ou modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis para que os objetivos sejam alcançados.
- ☐ d) É a mensuração de coisas tangíveis e não tangíveis.
- ☐ e) É o grau de realização de alguma tarefa ou processo que estava previsto, como sendo um objetivo ou meta a ser atingida.

Justificativa

CONTROLE EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Os indicadores devem ter total relevância, pois são ferramentas fundamentais para o sistema de controle e contribuirão de forma efetiva para ações e decisões diretamente voltadas para a estratégia.

A ação de controlar representa uma atividade essencial para o processo de gerenciamento nas empresas, já que, entre outras atribuições, contribuem de forma significativa para prevenir possíveis problemas na gestão da organização.

Com o uso de indicadores de controle, é possível ter um acompanhamento contínuo do desempenho. Assim, tem-se um aprimoramento de um determinado processo com a possibilidade de mantê-lo em conformidade com os padrões determinados.

Nesse contexto, cabe refletir:

QUAL A FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO NO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO?

A função de planejamento tem condição de identificar e determinar as melhores estratégias para os objetivos estabelecidos.

O planejamento em um Sistema de Medição de Desempenho tem como base a estratégia da empresa e a relação desta estratégia com o próprio Sistema de Medição de Desempenho. Dessa forma, obtém-se informações sobre o alinhamento dos indicadores componentes.

EXERCÍCIO!

Marque a opção CORRETA sobre Planejamento em Sistema de Medição de Desempenho:

- ☐ a) O processo de categorização conforme as competências dos profissionais torna-se mais fácil e também permite o acompanhamento dos problemas.
- ☐ b) Tem condição de identificar e determinar as melhores estratégias para os objetivos estabelecidos.
- ☐ c) Deve ser levado em consideração o orçamento para o serviço, o estabelecimento de prioridades e as habilidades profissionais.
- ☐ d) Há a satisfação do cliente com informações sobre o andamento das resoluções dos problemas, assim ele tem mais confiança no trabalho apresentado.
- ☐ e) Pode ser considerado item mensurável, desde que a avaliação do atendimento possa dar respostas aos indicadores que foram definidos.

Justificativa

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De uma forma geral, os processos estão diretamente ligados ao sucesso dos objetivos em uma organização, que irão impactar em seus produtos ou serviços.

É necessário que se tenha conhecimento das variáveis de cada processo no ato de adotar as técnicas de medição. Assim como precisa-se saber de que forma os resultados incidirão nos objetivos referentes à qualidade da empresa a aos requisitos do cliente.

Fonte: Jacob Lund / Shutterstock

EXERCÍCIO!

O que significa mapeamento de processos?

Resposta Correta

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS



Fonte: Nobelus / Shutterstock.

É fundamental que se faça a implantação de um monitoramento para todas os processos que compõem as atividades de uma empresa.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

O monitoramento representa um elemento fundamental para a Gestão de Processos de Negócio em uma organização. Os possíveis problemas poderão ser identificados pelo monitoramento. Com isso, há possibilidade de melhorias no desempenho. Trata-se de uma atividade de observação e também registro das atividades de um processo. Esse trabalho é normalmente rotineiro com ações de acúmulo de dados que, quando devidamente estruturados, resultam em informações essenciais para os gestores.

Essa medição tem papel importante no ciclo de vida de uma Gestão de Processos de Negócio, pois dá informações pertinentes para análise dos processos e possibilidade de propor revisão da eficiência e eficácia.

Sabendo da importância do monitoramento, vamos responder às perguntas:

O QUE DEVE SER MEDIDO E MONITORADO?

A empresa deve se preocupar em adotar métodos para monitoramento e forma de medição dos processos que impactarão de forma direta nos processos.

É fundamental verificar se os processos estão alcançando os resultados devidamente planejados, tendo os objetivos de qualidade como base.

COMO A MEDIÇÃO DEVE SER FEITA?

Primeiramente, deve ser definido o que será monitorado para que a medição e monitoramento dos processos obtenham sucesso.

Alguns dados de desempenho podem ser obtidos por intermédio de variáveis de processos que impactarão diretamente no produto ou serviço estipulado. Esses dados representarão os indicadores.

Também deverá ser criada uma forma de registro desses dados, para que se possa coletar informações que servirão de avaliação do processo e consequente estabelecimento de ferramentas de medição e controle.

Torna-se necessária a definição de parâmetros de comparação e de desempenho para o monitoramento e medição.

Tendo conhecimento dos processos, é possível saber quais valores das metas de indicadores que indicam eficiência e eficácia ideais.

O QUE A OBTENÇÃO DE RESULTADOS PERMITE?

Após a obtenção dos resultados de medição e monitoramento dos itens, é possível ter um bom entendimento dos resultados do processo. Isso facilita a tomada de decisões.

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na área de TI, a medição de desempenho segue os processos sinalizados a seguir.

Definição de objetivos de desempenho e níveis de serviço



Fonte: n o o m / Shutterstock.

Objetivos de desempenho são metas quantitativas estabelecidas pela empresa visando atender aos resultados esperados.



Fonte: Martial Red / Shutterstock.

Acordos de níveis de serviço são acordos de desempenho que o provedor de serviços estabelece com o seu cliente, relativos aos serviços de TI contratados.

O **COBIT (glossário)** apresenta uma abordagem na qual os objetivos de desempenho podem ser demonstrados por dois tipos de indicadores:

KGI - KEY GOAL INDICATORS

Representa a meta do processo, uma medida sobre “o que” deve ser atingido. É um indicador mensurável de um alvo a ser atingido. Está relacionado com o alinhamento da TI ao negócio da organização e a gestão do risco que a TI representa para o negócio.

KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS

Medidas que mostram como o processo de TI está sendo desempenhado. Os KPIs devem ser monitorados para que os KGIs sejam atingidos.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

Alguns processos de TI têm seus respectivos KGIs e KPIs sugeridos pelo CobiT.

Definição da arquitetura da informação, gerência de projetos, gestão de desempenho e capacidade etc.

A tabela abaixo ilustra esses processos:

Processo de TI	KGIs	KPIs
Definição da arquitetura da informação.	Índice de redundância dos dados.	Número de mudanças nas aplicações devido ao realinhamento com o modelo de dados.
Gerência de Projetos.	Número de projetos completados no prazo.	Número de horas em treinamento em gestão de projetos.
Gestão de Qualidade.	Quantidade de defeitos.	Número de <i>peer review</i> de garantia de qualidade.
Definição e gestão dos níveis de serviço.	Percentual de serviços de TI em que tem níveis de serviço.	Frequência de pesquisa e satisfação com os clientes.
Gestão de Serviços Terceirizados.	Número de provedores de serviços que não atendem aos níveis de serviço contratuais.	Número de aditivos contratuais.
Gestão de desempenho e capacidade.	Número de processos finais de negócios que sofreram paradas causadas por desempenho e capacidade inadequada de TI.	Números de incidentes causados por capacidade insuficiente.
Garantia de segurança nos sistemas.	<i>Compliance</i> com os requisitos de segurança.	Número de dias de treinamento para a prevenção de incidentes.
Identificação e alocação de custos.	Custo x benefício atual de TI.	Percentual de variação entre o orçamento realizado e o planejado.
Assistência e suporte ao cliente.	Tempos médios de resolução de problemas.	Tempo para resolver os chamados.
Gestão de operações.	Grau de redução dos atrasos e desvios da programação da produção.	Número de atrasos, problemas e desvios.

Fonte: <https://books.google.com.br/books?id=lvLVUdfv158C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> (glossário)

SAIBA MAIS!

, O monitoramento também atua de forma bem intensa em consultoria ou suporte de TI de forma a melhorar a qualidade desses serviços e conquistar satisfação do cliente., É possível fazer a medição de desempenho de equipes através de um acompanhamento de indicadores com auxílios de softwares específicos que podem identificar de que forma os integrantes das equipes estão conseguindo manter o projeto eficiente e em sintonia com os objetivos traçados.

EXERCÍCIO!

Qual a definição de objetivos de desempenho e níveis de serviço?

Resposta Correta

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO



Fonte: HuHu / Shutterstock

Antes de mais nada, é preciso conhecer as necessidades do cliente, quais serviços serão oferecidos e de que forma eles serão entregues. Só depois é possível montar a equipe e estabelecer as métricas de desempenho.

Deve ser considerada, entre os envolvidos, a adoção do *Service Level Agreement* (SLA):

Acordos de Nível de Serviço

Essa prática poderá trazer vantagens para a empresa e para o cliente, pois as obrigações das partes ficam bem definidas. Dessa forma, o cliente não tem dúvidas quanto ao tipo de serviço esperado e a empresa que prestará o serviço poderá definir métricas e alocação de recursos.

MÉTRICAS DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO E DESEMPENHO DA EQUIPE

É preciso conhecer os objetivos estratégicos da empresa para que o processo de avaliação tenha início. Dessa forma, o trabalho da equipe passa a ser avaliado em função dessa estratégia e também pela quantidade de objetivos atingidos.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

A medição da performance se dá pelo uso de indicadores KPI (Indicador-chave de Desempenho). São as métricas quantitativas que refletem quanto a empresa tem atingido suas metas.

O atendimento poderá ser aprimorado com base nas informações dessas medições e com a possibilidade do uso de softwares específicos, que possam dar subsídios para os profissionais responsáveis, como analista de suporte, por exemplo.

ESCOLHA E CATEGORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

A escolha dos profissionais que terão contato com os gerentes é uma ação que cabe ao gestor da equipe.

Para isso, é necessário considerar:

Identificação das tarefas que serão executadas;

Habilidades e conhecimentos profissionais;

Orçamento para o serviço;

Estabelecimento de prioridades.

PARÂMETROS PARA MEDIR A PERFORMANCE PROFISSIONAL

Para medir a performance profissional é necessária a identificação do potencial de cada especialista e separá-los em categorias para facilitar as alocações de acordo com a demanda.

Alguns critérios são levados em consideração:

✓

Habilidades específicas;

✓

Produtividade;

✓

Prestatividade;

✓

Iniciativa;

✓

Qualidade na execução do trabalho.

Esses parâmetros podem ser considerados itens mensuráveis, desde que a avaliação do atendimento passa a dar respostas aos indicadores que foram definidos.

Como o uso de software pode ajudar na medição da qualidade da equipe?

O software permite:

- ✓ Fazer uma avaliação constante da equipe para detectar possíveis problemas no processo de produção e gestão;
- ✓ Realizar, com facilidade, o processo de categorização conforme as competências dos profissionais;
- ✓ Acompanhar os problemas em andamento, com a possibilidade de encontrar os colaboradores mais bem preparados para a resolução do problema em questão.

Quais os benefícios da medição de desempenho?



Artishok / Shutterstock

Aumento da satisfação dos funcionários e dos clientes

O cumprimento das tarefas em tempo hábil e a melhoria na organização representam fatores de motivação para os profissionais envolvidos.

Além disso, há a satisfação do cliente com as informações sobre o andamento das resoluções dos problemas, que, consequentemente, tem confiança no trabalho apresentado.

ATIVIDADES

1 - Levando em consideração as demandas para o setor de TI de uma empresa, crie uma estratégia para medir o desempenho de uma equipe.

Resposta Correta

2 - Qual das opções abaixo está de acordo com o aumento da satisfação dos funcionários e clientes?

- ☐ a) Acompanhamento dos problemas em andamento
- ☐ b) Utilização de um software para avaliação
- ☐ c) Identificação do potencial de cada especialista
- ☐ d) Resolução do problema de forma gradativa
- ☐ e) Cumprimento das tarefas em tempo hábil e melhoria na organização

Justificativa

3 - A necessidade de se fazer uma avaliação constante da equipe para a possível detecção de problemas no processo de produção é uma afirmativa que refere-se?

- ☐ a) Ao aumento da satisfação dos funcionários e dos clientes
- ☐ b) Aos parâmetros para medir a performance dos profissionais
- ☐ c) Ao uso de software para medição da qualidade da equipe
- ☐ d) À escolha e categorização dos profissionais
- ☐ e) Às métricas para medição de qualidade

Justificativa

Glossário

COBIT

(Control Objectives for Information and Related Technologies) é framework de boas práticas criado pela ISACA (Information Systems Audit and Control Association) para a governança de Tecnologia de Informação (TI).