

Indicadores de Desempenho de TI

Aula 9: Implementação de Indicadores de Desempenho

INTRODUÇÃO



Toda boa gestão empresarial depende de controles, pois é fundamental entender como os negócios estão se comportando e quais resultados vem sendo apresentados. Dessa forma, é possível dar continuidade ao planejamento estratégico traçado.

Nesta aula, vamos estudar que o processo para a implementação de indicadores de desempenho é uma fase que compreende coleta e análise de dados e que trará resultados que deverão ser parte integrante da gestão estratégica de uma empresa, assim como seu sistema gerencial.

Serão apresentados os passos para implementação de gestão de indicadores e a forma de utilização desses indicadores de desempenho para cada meta determinada nos objetivos e de que maneira os valores serão estabelecidos.

Além disso, veremos a importância dos indicadores alinhados aos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Bons estudos!

OBJETIVOS



Listar os passos para implementação de gestão de indicadores.

Descrever a forma de utilização dos indicadores para cada meta.

Reconhecer a importância dos indicadores alinhados aos objetivos.

IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A implementação de indicadores de desempenho trará condições para que uma empresa possa acompanhar os resultados de suas atividades.

É importante a adoção de diretrizes para a implementação do sistema de medição de desempenho. Vamos estudá-las a partir de agora.

COLETA

O planejamento da coleta de dados tem como principal característica reduzir os custos e simplificar o processo de coleta, considerando:

- Aproveitar dados que já estejam disponíveis, mesmo sendo coletados por intermédio de sistemas que já vinham sendo utilizados;
- Elaborar novos instrumentos de coletas ou então fazer uma adaptação dos já utilizados, de forma que se adequem às necessidades atuais;
- Manter bem documentados todos os registros, assim como o nome dos responsáveis pelo levantamento, pois pode haver a possibilidade de checagem futura;
- Designar a figura de um coordenador para este processo que determinará as ações para coleta e verificação;
- Designar alguém da empresa que tenha conhecimento do negócio a fim de poder avaliar não só o processo de coleta de dados como os indicadores que farão parte dele.



Exercício

O planejamento da coleta de dados tem como principal característica reduzir os custos e simplificar o processo de coleta. Marque a opção que contém ERRO quanto a esta afirmativa.

- ☐ a) Aproveitar dados que já estejam disponíveis, mesmo sendo coletados por intermédio de sistemas que já vinham sendo utilizados.
- ☐ b) Designar a figura de um coordenador para este processo que determinará as ações para coleta e verificação.
- ☐ c) Elaborar novos instrumentos de coletas sem adaptação dos já utilizados.
- ☐ d) Manter bem documentados todos os registros, assim como o nome dos responsáveis pelo levantamento, pois pode haver a possibilidade de checagem futura.
- ☐ e) Designar alguém da empresa que tenha conhecimento do negócio a fim de poder avaliar não só o processo de coleta de dados como os indicadores que farão parte deste processo.

Justificativa

PROCESSAMENTO

Para que a informação seja de fácil compreensão e acessível a todos que irão manipulá-la, é importante que a etapa de processamento tenha seu planejamento com vistas a garantir tais possibilidades.

NO PROCESSAMENTO, O QUE DEVE SER LEVADO EM CONSIDERAÇÃO?

É fundamental que se leve em consideração:

- O cumprimento rigoroso do prazo, que evita o aumento de tempo de processamento, propicia a disponibilidade das informações de acordo com o planejamento e facilita os controles dos processos;
- O estabelecimento de responsabilidades pelo processamento, assim como a sua frequência. Para esta atividade, é importante a utilização de sistemas que sejam capazes de auxiliar na redução do tempo de processamento;
- Deve-se levar em consideração também a forma com que a informação será exibida. Os mecanismos visuais contribuem bastante para a representação da informação, permitindo o seu entendimento pelas pessoas que a consultarão para a tomada de decisão.

Avaliação

Os resultados devem ser devidamente analisados de forma sistemática, para que se possa ter um entendimento dos valores apontados pelas variáveis que possam influenciar nesses resultados.

Esses resultados precisam ser discutidos em reuniões sempre que necessário. Os ciclos de planejamento e controle de processos devem determinar como será a periodicidade destas reuniões.

O processo de avaliação deve ter participação efetiva dos interessados no estudo dos resultados apresentados, pois essa prática contribui para que as decisões levem em consideração os diferentes pontos de vista.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

O exercício que promove o questionamento e reflexão sobre os assuntos pertinentes para as avaliações promove maior aprendizagem sobre as questões que envolvem a gestão estratégica da organização.

Logo, os resultados obtidos devem ser sempre medidos e devidamente comparados com outros resultados, inclusive os externos.

Exercício

Observe a afirmativa sobre a diretriz AVALIAÇÃO.

“Os resultados devem ser devidamente analisados de forma sistemática para que se possa ter um entendimento dos valores apontados pelas variáveis que possam influenciar nesses resultados.”

Com base na afirmativa, marque a opção CORRETA:

- ☐ a) O exercício que promove o questionamento e reflexão sobre os assuntos pertinentes para as avaliações promove também maior aprendizagem sobre as questões que envolvem a gestão estratégica da organização.
- ☐ b) Os mecanismos visuais não são levados em consideração para a representação da informação.
- ☐ c) Os ciclos de planejamento e controle de processos pouco interferem na periodicidade das reuniões.
- ☐ d) O processo de avaliação deve ter participação moderada dos interessados no estudo dos resultados apresentados.
- ☐ e) Os resultados obtidos devem ser sempre medidos e devidamente comparados com apenas os resultados internos.

Justificativa

DEFINIÇÃO DO QUE SERÁ MENSURADO

Para definir o que será mensurado, deve-se observar o processo:

O primeiro passo é determinar o que deve e pode ser mensurado.

Em seguida, é importante ter noção da dimensão que a medição tomará e saber quais unidades serão monitoradas.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o tempo de monitoramento, determinando a periodicidade de coleta dos resultados.

Nesta fase, deverão ser definidos:

Ciclos de coleta;

Divulgação dos resultados;

Análise de dados;

Propostas de ações.

Como fazer a escolha das métricas?



Atualmente, há uma infinidade de métricas disponíveis para todos os modelos de negócios. Sendo assim, é determinante que se obedeça ao planejamento e se faça a escolha dos indicadores mais adequados ao plano estratégico da empresa.

Os responsáveis devem, com muito cuidado, escolher os indicadores-chave de desempenho que deverão estar de acordo com o negócio da organização, considerando fatores como custos e processo de adaptação e entendimento.

IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE TI



Fonte: Phongphan / Shutterstock

O objetivo principal do departamento de TI de uma empresa é criar condições de aprimoramento dos processos e consequentemente aumentar a eficiência da equipe, já que a utilização de indicadores-chave de desempenho (**KPI** [\(glossário\)](#)s) promove uma avaliação da performance dos membros da equipe.

As métricas usadas analisam como vai o andamento dos processos na equipe de TI e ajudam na tomada de decisões que promovam boas práticas para um impacto positivo nos resultados.

Os principais tipos de indicadores de desempenho de TI são:

Capacidade;

Produtividade

Qualidade.

A implementação desses indicadores permite mensurar sua eficiência fazendo um acompanhamento de seu desempenho. E, a todo momento, as empresas necessitam fazer uma comparação entre o seu desempenho e o da concorrência, pois essa prática pode resultar em formas de avaliação de sua inteligência competitiva e consequentemente na proposta de alterações em sua gestão estratégica.

Logo, o setor de TI de uma organização pode ter sua produtividade aumentada com a implantação de indicadores específicos de TI.

Saiba Mais

, É sabido também que os índices de produtividade influenciam diretamente nos resultados de uma empresa. Então, é necessário ter processos bem estruturados e também manter uma operação organizada a fim de permitir que esta influência seja positiva, promovendo otimização do trabalho em equipe para os membros do setor de TI.

FERRAMENTAS E INFRAESTRUTURA ADEQUADA

Em hipótese alguma, a infraestrutura deve estar aquém do considerado como ideal e as ferramentas devem ser suficientes para que os processos sejam devidamente desenvolvidos.

O investimento em software e hardware deve ser feito de forma adequada e também deve abranger as questões de ergonomia, equipamentos, materiais diversos etc.

O acompanhamento deve ser feito de forma sistematizada e com indicadores que possam medir a todo momento a influência tanto das ferramentas como da infraestrutura nos processos da TI.

Agora, imagine a seguinte situação:

O departamento de TI de uma empresa terceirizou a atividade de manutenção dos equipamentos de sua área.



Como o departamento de TI deve se portar frente à empresa terceirizada?

Em algumas situações, o departamento de TI tem atividades que não estão diretamente ligadas à atividade fim. Nesses casos, terceiriza alguns serviços, como manutenção, conforme visto na situação anterior.

Essa prática permite que a TI se ocupe de forma mais intensa com as atividades principais e possa, assim, obter uma performance melhor.

É necessário um acompanhamento das atividades terceirizadas e a implementação de indicadores específicos que possam dar retorno sobre informações de desempenho desses serviços.

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

A produtividade e os resultados da equipe de TI estão diretamente ligados à estrutura de suas atividades e acaba por interferir nos resultados.

Nesse caso, deve-se padronizar os processos realizando um mapeamento que seja capaz de representar o fluxo das atividades e identificar as oportunidades para melhorias desses processos.



Fonte: Phongphan / Shutterstock

É uma prática que visa eliminar etapas consideradas desnecessárias, tornando os processos mais ágeis e otimizando recursos.

Indicadores de processos podem monitorar os resultados e manter um controle que seja adequado para o acompanhamento das atividades de acordo com o padrão estabelecido.

ALINHAMENTO DE INDICADORES COM A ESTRATÉGIA

É um fator primordial que os indicadores monitorados sejam relevantes ao planejamento estratégico da empresa.

Para que isso aconteça, alguns itens devem ser observados.

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS CLAROS

De maneira geral, as empresas fazem seus planejamentos estratégicos para curto e longo prazo e devem transmitir de forma clara o que precisa ser feito, sendo seus objetivos estratégicos bem concisos.

SELEÇÃO DE INDICADORES

Deve ser feita sempre levando em consideração a estratégia adotada pela empresa, refletindo seus objetivos estratégicos.

RELEVÂNCIA DOS INDICADORES

Não há sentido em implementar indicadores que possam medir aquilo que é fácil de ser medido.

Os benefícios gerados pela mensuração de um indicador devem ser maiores do que o esforço pela sua medição.

De qualquer forma, a relevância dos indicadores para a estratégia da empresa deve sempre ser levada em consideração.

INDICADORES COMO DIFERENÇA COMPETITIVA

É um erro mensurar os mesmos indicadores que os dos competidores.

O mais importante é levar em consideração a estratégia da empresa. A comparação, mesmo que de empresa do mesmo segmento, será irrelevante.

REVISÃO DE INDICADORES

As estratégias tendem a mudar o que pode ocorrer na sua própria estrutura ou em situações de mudança de mercado, por exemplo.

Essas mudanças podem acarretar em um distanciamento dos indicadores medidos com a atividade principal da empresa.

É necessário que se faça periodicamente uma revisão das estratégias de forma organizada, promovendo o realinhamento dos indicadores e garantindo a consistência entre o que for mensurado e o que deve ser alcançado.

Exercício

Tendo como base o alinhamento de indicadores com a estratégia, marque a opção CORRETA sobre seleção de indicadores.

- ☐ a) As empresas fazem seus planejamentos estratégicos para curto e longo prazo e devem transmitir de forma clara o que precisa ser feito, sendo seus objetivos estratégicos bem concisos.
- ☐ b) Não há sentido em implementar indicadores que possam medir aquilo que é fácil de ser medido.
- ☐ c) Deve ser feita sempre levando em consideração a estratégia adotada pela empresa, refletindo seus objetivos estratégicos.
- ☐ d) É um erro mensurar os mesmos indicadores que os dos competidores.
- ☐ e) Nenhuma das alternativas anteriores está correta.

Justificativa

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Já vimos que o uso de indicadores orientam as ações de uma empresa e também seus colaboradores, de forma a atingir os objetivos do negócio. Com os indicadores, é possível identificar falhas e oportunidades com vistas a melhorar cada vez mais os resultados.

As variáveis internas e externas podem ser monitoradas e dessa forma propiciar o controle do ambiente.

São eles:

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização e abordam a missão e os valores estabelecidos.

Têm como base análises prévias dos cenários internos (modelo de negócios, inovação e capital intelectual) e externos (concorrência, situação econômica do país, políticas de atuação, legislação) da organização.

Uma das ferramentas de diagnóstico e de definição de indicadores estratégicos é a análise SWOT (forças, fraquezas, riscos e oportunidades) que identifica onde é necessário agir para promover a melhora e aumentar a performance.

Esta e outras ferramentas serão mostradas na aula 10.

INDICADORES TÁTICOS

Representa a determinação de como cada área da empresa contribuirá para que os objetivos sejam alcançados. Eles abordam as metas gerenciais.

Normalmente, atuam sobre o questionamento do que pode ser feito para que um determinado objetivo seja alcançado.

Metas e indicadores são estipulados para que o desempenho da empresa no nível tático seja acompanhado.

O nível tático que tenha as metas cumpridas provavelmente estará alinhado à estratégia da empresa. Dessa forma, terá grandes chances de cumprimento dos objetivos traçados.

INDICADORES OPERACIONAIS

Ligados aos processos, à operação propriamente dita de uma empresa e aos membros da empresa, proporcionando suas contribuições para os objetivos estratégicos da organização.

Como realizar a medição desses indicadores?

MEDIÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Como os indicadores estratégicos são de longo prazo, consequentemente os objetivos a serem alcançados muitas vezes são superiores a dois anos.

Nesse caso, é necessário fazer uma avaliação do tempo que a empresa tem de mercado e também do nível de maturidade atingida.

MEDIÇÃO DE INDICADORES TÁTICOS

Nesse caso, os indicadores são de médio prazo e a meta pode variar de 12 a 24 meses.

É necessário conhecer os objetivos da empresa, assim como da capacidade de realização da equipe.

MEDIÇÃO DOS INDICADORES OPERACIONAIS

Esses indicadores dão sustentação às metas estabelecidas e devem estar de acordo com os desafios propostos pelas metas.

Normalmente, são de curto prazo e podem ser medidos mensalmente.

ATIVIDADE

1 - Crie uma situação para uma empresa determinando os objetivos em curto e médio prazo.

Com estes objetivos traçados, determine quais indicadores devem ser implantados e de que forma precisam medir as ações para as metas dos objetivos criados.

Resposta Correta

2 - Qual a principal característica em coleta para implementação do sistema de medição de desempenho?

Resposta Correta

3 - Sobre indicadores estratégicos e táticos, pode-se afirmar respectivamente que:

- ☐ a) São ligados aos membros da empresa proporcionando a sua contribuição para os objetivos estratégicos da organização. Representam a determinação de como cada área da empresa contribuirá para que os objetivos sejam alcançados.
- ☐ b) Estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização e abordam a missão e os valores estabelecidos. Representam a determinação de como cada área da empresa contribuirá para que os objetivos sejam alcançados.
- ☐ c) Ligados aos processos e à operação propriamente dita de uma empresa. Estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização.
- ☐ d) Ligados aos processos e à operação propriamente dita de uma empresa. Representa a determinação de como cada área da empresa contribuirá para que os objetivos sejam alcançados.
- ☐ e) Estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização e aos processos e à operação propriamente dita de uma empresa.

Justificativa

4 - O que representam os indicadores operacionais?

Resposta Correta

Glossário

KPI

É uma sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, isto é, Indicadores-Chave de Desempenho. São métricas essenciais para avaliação de um processo de gestão.

SWOT

É uma sigla em inglês, que significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).