

A minimalist line-art illustration in the background. On the right, a person with short hair and round glasses is shown from the chest up, holding a large folder or book with both hands. The folder is open, showing several pages. In the upper left corner, there are four diamond shapes of varying sizes. A large, thin arc curves across the top of the page.

Tipos de indicadores de desempenho TI

Apresentação dos aspectos essenciais sobre KPIs operacionais e estratégicos.

Prof. Sérgio Assunção Monteiro

Propósito

KPIs são um poderoso instrumento para gestão efetiva, utilizados por empresas muito importantes no cenário mundial. Isso reforça ainda mais a importância de aprofundarmos nosso conhecimento sobre como construí-los e utilizá-los por meio de conceitos e exemplos que nos ajudem a consolidar nosso aprendizado e, assim, desenvolvermos um diferencial competitivo.

Objetivos

- Reconhecer os indicadores operacionais de desempenho.
- Reconhecer indicadores estratégicos de desempenho.
- Identificar os elementos da definição das metas e determinação dos prazos.
- Analisar a criação de painel de controle de indicadores (dashboard).

Introdução

A importância dos dados tem se tornado um assunto cada vez mais popular. É por meio de seu estudo que os tomadores de decisão e gestores conseguem analisar o desempenho operacional e estratégico nas diversas áreas da organização e para os diferentes públicos dentro da cadeia hierárquica.

Uma metodologia que ganhou muita relevância devido à efetividade que ela oferece é o monitoramento de KPIs (*Key Performance Indicator*, ou seja, Indicador-Chave de Desempenho). Basicamente, são indicadores vinculados a processos que envolvem a criação de produtos e a prestação de serviços dentro da empresa e externamente. Essa mesma metodologia pode ser aplicada para diferentes áreas.

Neste conteúdo, estudaremos os conceitos operacionais e estratégicos, e analisaremos alguns exemplos. Também aprenderemos sobre representações resumidas desses KPIs por meio de painéis conhecidos como dashboards. Ao final, seremos capazes de identificar KPIs e reconhecer sua importância para obter resultados excelentes.

Introdução



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Introdução aos indicadores operacionais

No dia a dia de qualquer negócio, precisamos de uma forma efetiva de estudar seu desempenho. Com esse objetivo, usamos as métricas operacionais. Elas são indicadores numéricos que nos dão transparência imediata do funcionamento dos processos de um negócio, como produção ou vendas, oferecendo uma rápida visão do desempenho de atividades fins.

Dada a intensa competição do mercado, cada vez mais é necessário que os gestores monitorem as métricas operacionais, pois elas revelam como a empresa está realizando esses processos.

Mas, o que essas métricas nos revelam, exatamente?

Elas nos fornecem dados que nos ajudam a medir:

1

Eficiência

Estamos executando nossas tarefas da melhor forma possível? Por exemplo, em uma situação de um canal de atendimento ao consumidor, queremos maximizar a quantidade de chamadas que conseguimos atender por homem-hora.

2

Produtividade

Conseguimos ter a melhor relação possível de produção por hora em um determinado período? Por exemplo, em uma empresa de mineração, queremos maximizar a quantidade de toneladas de minério que podem ser processadas por semana.

3

Qualidade

Os itens que trabalhamos precisam ser corrigidos depois que os entregamos ao cliente? Por exemplo, em uma empresa de software, queremos minimizar a frequência com que programas com problemas são entregues a eles.

Logo no início deste estudo, precisamos compreender a importância das métricas operacionais para que os gestores tenham um instrumento que os ajude a monitorar e avaliar o desempenho operacional, comparando as métricas com os objetivos da organização.

KPI operacional

A métrica é medida numérica que nos ajuda a ver o que está acontecendo em um processo, mas ela, por si só, não é suficiente para qualificarmos seu desempenho. Para obter essa qualificação, precisamos estabelecer referências. Essas referências é o que chamamos de KPI.

KPI é uma sigla para *Key Performance Indicator*, que é traduzido para o português, literalmente, como Indicador de Desempenho Chave. É ele que nos fornece elementos para avaliar se um processo está bom ou ruim. Existem alguns tipos de KPIs. A seguir, veremos o tipo de KPI operacional.

Utilizamos os KPIs operacionais para avaliar a qualidade com a qual uma empresa realiza seu trabalho diário. Essa avaliação pode ser feita com periodicidades diferentes.



Exemplo

Há situações em que faz sentido acompanharmos os KPIs operacionais em tempo real. Em outros casos, podemos realizar esse acompanhamento com intervalos maiores de tempo, como semanalmente ou por quinzenas.

O fato é que o desempenho desses KPIs tem impacto direto no posicionamento competitivo e na lucratividade da empresa. São instrumentos quantitativos que auxiliam os gestores a determinar se os custos da organização estão sob controle, se o tempo para realizar as tarefas está sendo bem utilizado, se os materiais necessários estão disponíveis na época correta e a qualidade da mão de obra. Para concluir, esses KPIs nos ajudam a avaliar a eficiência operacional do negócio.

Métricas e KPIs operacionais

Métricas e KPIs têm uma importante relação de dependência:

Todos os KPIs são métricas.

As métricas se referem às medidas de desempenho que observamos dentro de uma empresa baseadas em dados.



Exemplo

Vamos imaginar uma empresa que trabalha com vendas. Uma métrica que certamente queremos acompanhar é a quantidade de produtos vendidos por vendedor. Mas, apenas a métrica não é suficiente para fazermos uma análise objetiva. Precisamos qualificar o resultado, e é aí que entram os KPIs. Vamos continuar no mesmo exemplo para facilitar o entendimento. Já temos uma métrica que relaciona quantidade de produtos vendidos por vendedor; agora, vamos criar um KPI que informa que a quantidade ideal de vendas por vendedor é de 100 unidades por mês.

Por meio desse exemplo simples, conseguimos fazer uma distinção entre métricas e KPIs. Além disso, entendemos que ambos são importantes para construir uma base que dê suporte para os gestores avaliarem o desempenho dos colaboradores e, de uma forma mais ampla, monitorar o desempenho da empresa.

Os KPIs são agrupados em categorias específicas que qualificam as métricas. Para realizar essa qualificação, os gestores devem conectá-los aos objetivos da organização. No caso das métricas e KPIs operacionais, eles estão vinculados aos principais processos que viabilizam a continuidade dos negócios, ou seja, para que a empresa consiga manter sua operação.

Acompanhamento e avaliação do desempenho operacional

Para utilizar KPIs operacionais, sem dúvida, o primeiro passo é entender os objetivos da organização e, seguida, definir métricas e KPIs que estejam vinculados a eles. Em seguida, é fundamental que realizemos o acompanhamento desses KPIs, pois são eles que nos dão uma visão de como as operações principais estão funcionando na prática. Dessa forma, os gestores podem detectar problemas de desempenho e agir rapidamente para corrigi-los antes que causem maiores danos à operação da empresa.

De forma natural, pensamos no uso de KPIs operacionais para identificar situações ineficientes, mas também podemos utilizá-los para detectar boas situações e potencializá-las. Um exemplo disso ocorre com os programas de televisão com transmissão ao vivo. Um KPI operacional muito importante nesse cenário é o de **audiência**, pois esse é um dos principais critérios levado em consideração no momento de negociar a publicidade.



Saiba mais

A equipe de operação faz o monitoramento da audiência e, se há uma reação positiva para algum quadro, o apresentador é orientado a explorá-lo ainda mais para manter o KPI de audiência em alta. Assim, os responsáveis pelas operações podem tornar o negócio mais eficiente e lucrativo.

Avaliação do desempenho operacional

Depois de termos entendido a importância dos indicadores operacionais, vamos analisar como devemos avaliá-los. Basicamente, precisamos passar por algumas etapas, tais como:

- Escolher os KPIs mais relevantes para o contexto operacional que estamos analisando.
- Fazer uma análise do desempenho atual baseado nas metas que definimos previamente.
- Fazer uma comparação entre os resultados reais e estimados dos KPIs.
- Selecionar os KPIs que não tiveram bom desempenho e investigá-los para descobrir quais aspectos da operação estão com baixo desempenho.

Apesar da descrição simples, esse processo de avaliação depende de alguns fatores:

- Definição prévia das métricas e dos KPIs operacionais.
- Ferramentas de TI que auxiliem na coleta dos dados que serão usados como insumos das métricas relacionadas aos KPIs.
- Qualificação dos analistas dos dados, pois dificilmente esse processo será automático. Então, é importante que os profissionais que vão realizá-lo tenham formação e experiência adequadas para realizar a análise com a devida profundidade, bem como compreender o que de fato está sendo traduzido pelos KPIs.

A análise de KPIs é um assunto que recebe bastante atenção de diversos autores. Por exemplo, Nelly (2002) apresenta como principais fatores que impactam no desempenho dos negócios qualidade, velocidade, flexibilidade, confiabilidade e custo. Na prática, isso significa que devemos relacionar KPIs com esses fatores para analisar o desempenho operacional das organizações.

Existem dois métodos principais utilizados para fazer essa avaliação: o BSC (*balanced scorecard* – traduzido como indicadores balanceados) e os OKRs (*objectives and key results* – traduzido como objetivos e resultados-chave). A seguir, estudaremos brevemente cada um desses métodos.

BSC

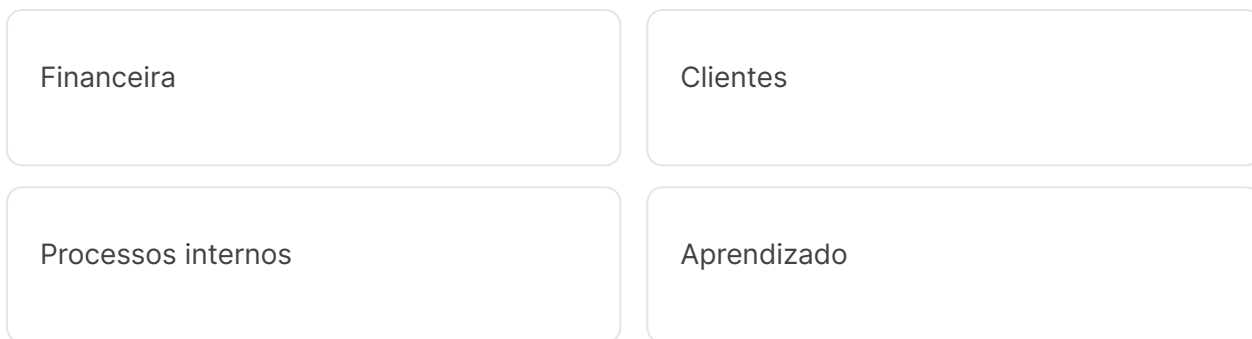
Neste vídeo, apresentaremos a ferramenta BSC.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A BSC é a ferramenta de avaliação desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan em 1992 (KAPLAN; NORTON, 1992). Ela analisa quatro perspectivas dos negócios de uma organização:



É uma forma muito eficiente de relacionar os objetivos da organização com métricas operacionais para quantificar o desempenho nessas áreas. Na tabela a seguir, veja um exemplo do uso do BSC para uma empresa que negocia imóveis:

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva financeira: aumentar a lucratividade	Aumentar em 30% a lucratividade da empresa	Demonstrativos financeiros	Negociar parcerias com bancos para facilitar a obtenção de crédito imobiliário e formas de pagamento
Perspectiva do cliente: ter oferta de imóveis que atendam às necessidades	Aumentar a efetivação das vendas	Quantidade de imóveis vendidos	Apresentar os imóveis aos clientes
Perspectiva de processos internos: proporcionar um excelente atendimento	Aumentar o número de avaliações positivas de atendimento para 90% e diminuir as reclamações no serviço de atendimento ao consumidor para 15%	Relatórios de avaliação do serviço de atendimento ao consumidor	Aperfeiçoar o processo de atendimento Capacitar os corretores e demais funcionários para melhorar o atendimento aos clientes
Perspectiva de aprendizado e crescimento: aumentar a experiência dos profissionais e melhorar o uso de programas que auxiliem no armazenamento do histórico de vendas e atendimento	Acelerar a curva de aprendizado dos novos vendedores em 50% da velocidade atual	Tempo médio que o corretor precisa para realizar uma venda Quantidade de atendimentos convertidos em vendas	Iniciar o processo de treinamento dos corretores no atendimento ao cliente. Capacitar os corretores no uso de programas específicos para cadastrar dados sobre atendimento e vendas, bem como fazer consultas

Tabela: Exemplo de BSC para vendas.

Sérgio Assunção Monteiro.

Como vimos no exemplo, para cada perspectiva associamos metas, indicadores e iniciativas. Dessa forma, temos uma ferramenta que evita a subjetividade na avaliação do desempenho operacional de uma organização.

OKR

Neste vídeo, apresentaremos o método OKR (Objetivos e resultados-chaves).



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Os OKRs (objetivos e resultados-chaves) são um método que teve suas bases no conceito de gestão por objetivos, criado por Peter Drucker na década de 1950 (DRUCKER, 1954). Tendo evoluído posteriormente para uma composição entre objetivos e resultados-chaves na Intel no final dos anos 1960, posteriormente, foi adotado pelo Google e ganhou grande popularidade devido ao seu sucesso na prática (DOERR, 2018). Os OKRs são baseados em dois componentes principais:

Objetivos

São frases qualitativas que informam aonde a organização quer chegar.

Resultados-chaves

São frases quantitativas que informam o que a organização precisa fazer para alcançar o que deseja.

Além disso, os OKRs também possuem um componente chamado de iniciativas, que são as tarefas associadas aos resultados-chaves. A seguir, apresentamos um exemplo de OKR para uma empresa que trabalha com aluguel de carros cujo objetivo é aumentar a quantidade de aluguéis de carros durante o final de semana:

Resultados-chaves

1. Aumentar a cobertura das cidades turísticas em 10%.
2. Reduzir o tempo de atendimento aos clientes em qualquer solicitação de serviço.

Iniciativas

1. Iniciar processo de estudo de viabilidade para abrir escritórios de apoio nas cidades turísticas.
2. Estabelecer parcerias com postos de abastecimentos de combustível.

Com o OKR, conseguimos relacionar objetivos, resultados-chaves e iniciativas. Isso nos ajuda a medir a efetividade operacional da organização de forma transparente e simples.

Exemplos de métricas operacionais

O departamento de operações de qualquer organização tem por objetivo aumentar a afetividade para obter os melhores resultados, de modo a maximizar o lucro operacional. Portanto, é fundamental estabelecer métricas e definir KPIs que deem transparência ao desempenho dos processos.

Além disso, é muito importante utilizar uma rotina de análise associada a uma determinada periodicidade que permita que os gestores possam atuar no momento adequado para realizar ajustes ou incentivar comportamentos que melhorem os resultados operacionais.

Tanto as métricas quanto os KPIs e a periodicidade com que eles devem ser analisados dependem bastante do contexto da organização. Em alguns casos, é fundamental fazer análise em tempo real, como nas operações de extração de minério. Em outros casos, essa análise pode ser realizada com uma periodicidade maior, como na manutenção preditiva de equipamentos.

Então, é importante que no nosso estudo sobre métricas e KPIs operacionais também façamos a análise do contexto. Nesse sentido, vamos estudar alguns contextos para entendermos melhor como aplicar esse conhecimento na prática. Os contextos que vamos estudar são:

Métricas de operações de TI

Métricas de operações de vendas

Métricas de operações de TI

As métricas da categoria de operações de TI tratam essencialmente de dois aspectos:

- A frequência da ocorrência dos problemas de tecnologia e quanto tempo eles demoram para serem resolvidos.
- A velocidade com a qual os técnicos respondem aos clientes e resolvem os problemas.

Alguns exemplos de KPIs de operação de TI são:

Chamados abertos versus total de chamados: essa métrica compara o número total de chamados com os que ainda estão pendentes de solução no final de um período. Formalmente, podemos calcular essa métrica por meio de:

$$= \frac{\text{Número de chamados abertos}}{\text{Total de chamados ao longo do período}} \times 100$$

Por exemplo: em determinado mês, a área de TI de uma empresa tem um total de 500 chamados, sendo que 300 deles ainda estão pendentes de resolução. Portanto, a métrica Chamados abertos X Total de chamados é de:

$$\text{Chamados abertos X Total de chamados} = \frac{300}{500} \times 100 = 60\%$$

Tempo médio de resposta do chamado: calcula quanto tempo os usuários precisam esperar, em média, após relatar um problema antes que um técnico inicie o atendimento. Matematicamente, essa métrica é dada por:

$$= \frac{\text{Tempo total decorrido entre a abertura do chamado e a resposta}}{\text{Total de chamados}}$$

Por exemplo: em uma determinada empresa, o departamento de TI recebeu um total de 500 chamados no mês. O tempo total de espera entre a abertura do chamado e a resposta dos técnicos foi de 5000 minutos. Portanto, o tempo médio de resposta do chamado foi de:

$$\text{Tempo médio de resposta do chamado} = \frac{5000}{500} = 10\text{min/chamado}$$

Métricas de operações de vendas

Agora, vamos analisar o contexto de métricas operacionais aplicadas para a área de vendas. Muitas empresas têm seus negócios vinculados ao desempenho de equipes de vendas para gerar receita. Portanto, é essencial utilizar métricas para monitorá-los e realizar ajustes quando for necessário. A seguir, apresentamos alguns exemplos de métricas operacionais aplicadas para vendas:

Vendas efetuadas no ano: essa métrica analisa quantas vendas ocorreram no ano até um determinado momento. Ela é importante para realizar comparações com anos anteriores. Matematicamente, essa métrica é dada por:

$$\text{Vendas efetuadas no ano} = \sum_{mês=jan}^{dez} \text{venda}_{mês}$$

Ou seja, é a soma das vendas por cada mês. Por exemplo, uma livraria vendeu R\$100,00, R\$200,00 e R\$300,00, respectivamente, nos meses de janeiro, fevereiro e março. Então, as vendas efetuadas no ano até o momento são de:

$$\text{Vendas efetuadas no ano} = 100 + 200 + 300 = R\$600,00$$

Número potencial de clientes: essa métrica auxilia na estimativa do tamanho potencial de um mercado. Ela é calculada por meio da base de clientes atuais de uma empresa em relação à população de uma determinada localização geográfica. A partir disso, os gestores da empresa podem estimar a quantidade de clientes que podem atrair, considerando as características de seus clientes atuais.



Exemplo

Uma rede de escolas deseja abrir uma nova unidade. A métrica do número potencial de clientes atual da empresa é de 10%. Portanto, supondo uma situação semelhante às condições de localização das demais unidades, basta multiplicar 10% pela quantidade de pessoas que se enquadram como público-alvo na região da nova unidade.

Nessa primeira parte do nosso estudo, conhecemos as métricas operacionais e sua importância para o desempenho das organizações. A seguir, veremos as métricas estratégicas de desempenho e como elas fornecem informações fundamentais para que as empresas alcancem seus objetivos.

Compreensão e utilização dos indicadores operacionais de desempenho

Neste vídeo, apresentamos os principais conceitos sobre os indicadores operacionais de desempenho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A operação efetiva de qualquer negócio é essencial para concretizar resultados excelentes. É por meio dela que as organizações criam, desenvolvem e vendem serviços e produtos. Por isso mesmo, é fundamental haver um controle muito próximo sobre como ela evolui. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito das métricas e KPIs operacionais.

A

As métricas são a base da gestão eficiente, uma vez que fornecem referências de como as ações relacionadas à operação devem ser realizadas.

B

Os KPIs são uma fonte primária de dados obtidos por meio da consulta direta com os bancos de dados.

C

As métricas não são relevantes para fazer o monitoramento dos KPIs.

D

Desenvolver métricas operacionais é uma etapa necessária para a criação de KPIs operacionais.

E

Os KPIs fornecem garantia da qualidade dos dados, uma vez que são o resultado de seu processamento.



A alternativa D está correta.

Métricas e KPIs operacionais relacionam-se entre si por meio de uma relação de precedência, ou seja, os KPIs utilizam as métricas como fonte primária de dados. No caso da operação, fazer o monitoramento dos KPIs é fundamental para tentar identificar qualquer desvio e, quando eles forem encontrados, fazer ajustes.

Questão 2

Criar KPIs é apenas uma etapa da gestão efetiva. O próximo passo é criar uma rotina de acompanhamento desses KPIs que permita identificar desvios para que os gestores possam atuar rapidamente. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito da avaliação do desempenho operacional:

A

Os gestores devem usar a maior quantidade possível de KPIs para monitorar todos os aspectos da operação de uma organização.

B

Os gestores devem usar critérios subjetivos na análise dos KPIs para valorizar a dinâmica de como as ações são realizadas.

C

Os KPIs não devem ser usados como metas, e sim, como base para superação.

D

A maior resistência ao uso de KPIs no monitoramento da operação se dá pela dificuldade dos modelos descreverem as ações de rotina.

E

Antes de realizar a formalização do processo de análise, é necessário estabelecer parâmetros.



A alternativa E está correta.

Os KPIs são apenas um instrumento para análise. Em seu processo de criação, precisamos quantificar comportamentos dos aspectos operacionais. Por exemplo, qual o volume de vendas esperado para um determinado mês? Sem o estabelecimento de parâmetros, a análise perde a objetividade.

Definição e importância dos indicadores estratégicos

Os Indicadores estratégicos estão relacionados aos objetivos estratégicos da organização. Portanto, eles comparam a condição atual da organização com os elementos-chave do objetivo estratégico por meio de um processo quantitativo. De modo geral, os indicadores são fundamentais para que os gestores possam ter transparência sobre o funcionamento do negócio. De forma mais específica, indicadores-chave nos auxiliam a manter o foco nos elementos mais críticos do sistema.

Como vimos, os indicadores-chave operacionais nos dão informação sobre várias partes da operação do negócio, ou seja, estão concentrados na realização das tarefas relacionadas à finalidade da organização. Já os **indicadores-chave** estratégicos nos dão informações sobre a forma como os negócios estão evoluindo em direção ao seu objetivo estratégico.

O desafio para começar a utilizar os indicadores é identificá-los, quantificá-los e rastreá-los periodicamente.

No caso dos indicadores estratégicos, que são o nosso foco aqui, podemos entendê-los como ferramentas que dão suporte para tomada de decisão da gestão. Eles permitem que os gestores avaliem os resultados da estratégia aplicada na organização e controlem o que foi planejado. Os indicadores são um meio, e não um fim em si mesmos, e devem estar relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, pois, dessa forma, podemos analisá-los e entender o desempenho da empresa para atingir seus objetivos.



Exemplo

Vamos supor que queiramos fazer uma viagem de carro para uma cidade turística que ainda não conhecemos. Para evitar que nos perdamos pelo caminho, precisamos traçar um plano de viagem. Ou seja, traçamos um objetivo: chegar à cidade destino.

Na prática, sabemos que muitos imprevistos podem acontecer, então, para nos prevenirmos, revisamos o carro, verificamos os restaurantes, postos de abastecimento e hotéis no trajeto. Com isso, definimos nossos indicadores estratégicos. Quando, finalmente, realizamos a viagem, vamos colocar à prova o planejamento que fizemos. E quais indicadores devemos verificar nesse exemplo?

Bem, certamente, devemos verificar se o carro funcionou corretamente. Também vamos constatar se os restaurantes, postos de abastecimento e hotéis, realmente, estavam disponíveis.

Importância do monitoramento dos indicadores estratégicos

Como vimos no exemplo da viagem para uma cidade turística, é muito importante termos indicadores associados aos nossos objetivos, pois devemos contar com um processo formal de medição dos resultados para tomarmos decisões baseadas em fatos que passam a ser parâmetros objetivos dentro da análise estratégica.

Mesmo hoje em dia, existem muitos casos em que gestores tomam decisões importantes baseadas nas impressões pessoais. Isso é conhecido popularmente pela expressão “achismo” e pela palavra em inglês “*feeling*”. De fato, é natural que pessoas experientes e com notória capacidade de realização consigam fazer avaliações complexas sobre o desempenho de um determinado negócio. Mas, essa forma de trabalho tem um problema muito sério para o negócio de uma organização: não é escalável.

A escalabilidade é a capacidade de reproduzir um comportamento. Ela é essencial para reduzir dependências de indivíduos e garantir um crescimento sustentável para uma organização. Portanto, as observações pessoais não são suficientes para analisar para onde a organização está evoluindo.

Outro problema de trabalhar com “achismos” é que eles podem ser enganosos, sendo comum que muitas pessoas que utilizam esse recurso não façam parte do grupo daquelas com notória capacidade de realização.

A partir desses pontos, fica mais clara a importância de utilizar indicadores estratégicos. Eles ajudam os gestores a estabelecerem processos sistemáticos que podem ser reproduzidos e avaliados. Qualquer organização precisa de instrumentos que a auxiliem a comparar o progresso real com o que foi planejado por meio de um processo formal. Esse é o propósito dos **indicadores estratégicos-chave**.

Aplicação prática de KPIs de desempenho

Neste vídeo, apresentaremos a importância e exemplos práticos de KPIs de desempenho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Nesta etapa do nosso estudo, já deve estar bem claro para nós a importância de utilizar indicadores de desempenho como um instrumento para gestão eficiente. Nessa linha de raciocínio, também devemos entender que há indicadores que podemos medir de forma objetiva, como volume de vendas, lucros, taxas de crescimento, patrimônio líquido e eficiência.

Há situações que não conseguimos medir objetivamente, mas, ainda assim, precisamos levar em consideração na tomada de decisão, pois, apesar da subjetividade, são relevantes para o desempenho do negócio. Os indicadores que possuem um critério subjetivo de mensuração são chamados de indicadores de percepção. Veja a seguir alguns exemplos:

- Satisfação com o local de trabalho.
- Importância da marca como fator estimulante para os colaboradores da organização.
- Grau de respeito entre os colaboradores e seus respectivos gestores.
- Nível de criatividade de uma solução.

Dessa forma, temos a possibilidade de acompanhá-los e usá-los como suporte para tomada de decisão. A seguir, vamos estudar um pouco mais a relação entre medida e quantificação.

Medida e quantificação

Medir alguma coisa significa que podemos contá-la, ou compará-la com uma escala que nos forneça um valor numérico relacionada a uma unidade. Por exemplo, podemos medir a distância entre as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo de forma objetiva em quilômetros.

Qual critério devemos usar para medir o grau de satisfação dos clientes com um serviço da nossa organização? Como podemos medir a confiança dos nossos fornecedores?

Não temos unidades de medida para essas situações; no entanto, podemos descrevê-las numericamente, ou seja, podemos quantificá-las. A partir dessa quantificação, temos a possibilidade de realizar análises objetivas com impacto nos negócios. Um exemplo concreto de quantificação de um indicador não mensurável é o NPS.

NPS é a sigla para *Net Promoter Score*, que pode ser traduzida para o português como “pontuação de promoção da rede”, ou “grau de lealdade do consumidor” ou, ainda, “medida da gestão da experiência do usuário”. É uma métrica muito usada em programas de experiência do cliente com o objetivo de quantificar a fidelidade dos clientes a uma empresa.

As pontuações são dadas a partir de pesquisas com perguntas do tipo: **“Qual a probabilidade de você recomendar a [Organização X/Produto Y/Serviço Z] a um amigo ou colega?”** Os entrevistados devem responder por meio de uma classificação em escala numérica, como, por exemplo, entre 0 – que significa “nada provável” – e 10 – que significa “extremamente provável”.

Os clientes são categorizados de acordo com a resposta, em um dos seguintes grupos:



Promotores

São os clientes que respondem com uma pontuação alta de 9 ou 10. Normalmente, são clientes leais e entusiasmados.

Neutros

São os clientes satisfeitos com o serviço ou produto, mas não são entusiastas o suficiente para serem considerados promotores. Normalmente, respondem com uma pontuação de 7 ou 8.

Detratores

São clientes insatisfeitos. Além de não realizarem novas compras, também podem falar mal do serviço ou produto da organização. Geralmente, respondem com uma pontuação de 0 a 6.

Apesar da subjetividade associada ao processo de quantificar a satisfação com um produto ou serviço, ter acesso ao NPS ajuda a realizar análises mais precisas do que usar, meramente, a experiência.

Escolha dos indicadores estratégicos

Neste vídeo, apresentaremos como devemos realizar a escolha dos indicadores estratégicos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Os indicadores estratégicos devem estar vinculados aos objetivos da organização. Portanto, o primeiro passo que devemos fazer para escolher quais indicadores vamos utilizar é identificar os fatores fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos. Feito isso, precisamos estabelecer uma maneira de quantificá-los.

É claro que ter indicadores objetivos facilita o trabalho de análise, mas, como vimos, há muitas situações práticas em que também precisamos quantificar a subjetividade. O resultado desse trabalho será o conjunto de indicadores estratégicos-chave para os negócios da organização. Resumindo esse processo de escolha dos identificadores-chave, temos as seguintes etapas:

- Revisar os objetivos estratégicos da organização e identificar os principais elementos com impacto nos negócios.
- Relacionar indicadores estratégicos aos objetivos estratégicos e definir como serão quantificados.

- Implementar um processo para monitoramento e avaliação dos indicadores estratégicos-chave.

Cuidado com as armadilhas

Os indicadores estratégicos são apenas um instrumento para análise. Portanto, é muito importante investir na qualificação dos profissionais que vão defini-los, quantificá-los, monitorá-los e analisá-los. Todos esses processos precisam estar contextualizados com os objetivos da organização.

Além disso, no caso da quantificação de indicadores de percepção, é importante entender que eles ainda são intangíveis. O que fizemos foi apenas uma forma que nos permite trabalhar com eles de modo mais objetivo.

Definição e importância dos indicadores estratégicos

Neste vídeo, apresentamos os principais conceitos sobre os indicadores estratégicos de desempenho.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Formalizar processos é uma etapa muito importante para obtermos a gestão efetiva. Isso não quer dizer que devemos eliminar as soluções criativas; no entanto, elas devem ser usadas em situações que realmente demandem por elas. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito da importância do monitoramento dos indicadores estratégicos.

A

A estratégia é caracterizada por ações de curto prazo; portanto, precisam ser monitoradas constantemente.

B

A criatividade dos tomadores de decisão deve ser uma rotina para o sucesso da estratégia de uma organização.

C

É muito difícil estabelecer a sistematização de um processo; no entanto, isso não é um elemento da estratégia da organização.

D

A estratégia de uma organização está relacionada a um planejamento de longo prazo no qual não é possível utilizar NPS.

E

Soluções padronizadas podem ser monitoradas e escaladas.



A alternativa E está correta.

A estratégia de uma organização está relacionada aos objetivos que ela deseja alcançar. Portanto, é aqui que os planos devem ser criados ao mesmo tempo que também é necessário estabelecer os KPIs que serão utilizados para acompanhar sua execução. Um planejamento de qualidade permite padronizar soluções, etapa necessária para o crescimento de um negócio.

Questão 2

Nem sempre é possível realizarmos medidas diretas sobre os aspectos que envolvem um negócio. No entanto, em muitos casos, é possível distinguirmos níveis de valoração. Isso ocorre, por exemplo, com o NPS. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito dos conceitos de medida e quantificação.

A

A quantificação deve ser a nossa escolha primária para ser usada na construção de KPIs.

B

Sempre que possível, devemos associar medidas para os indicadores, pois elas aumentam a objetividade da análise.

C

A quantificação sobre a percepção da qualidade de um serviço não tem valor prático, pois é totalmente subjetiva.

D

Tanto a medida quanto a quantificação têm o mesmo grau de dificuldade para serem associadas aos indicadores estratégicos.

E

Uma gestão efetiva não deve usar KPIs que não tenham medidas associadas a eles.



A alternativa B está correta.

As medidas são uma forma direta de relacionar um processo a uma importância de valor. Por exemplo, calcular o volume de vendas em um determinado mês não é algo subjetivo. Isso facilita bastante direcionar a análise e tomar ações. No entanto, devemos ficar atentos para situações de medidas subjetivas que podem ser quantificadas, pois, quando fazemos isso, aumentamos os recursos da nossa análise, mesmo com o grau de subjetividade desse processo.

Importância de metas e prazos

As organizações são pressionadas constantemente para produzir resultados. Estes, por sua vez, estão vinculados a metas, que são os objetivos que planejamos entregar no final de um projeto ou na execução de uma tarefa.

Além disso, os gestores têm a preocupação de realizar essas entregas dentro de um tempo limitado, que é o que chamamos de prazo. Ambos traduzem o compromisso de uma entrega com excelência dentro de um período que faça sentido para o negócio. Existem diversos benefícios de estabelecer metas e prazos. Entre esses benefícios, estão:

- Priorização adequada das tarefas.
- Definição clara dos objetivos dos projetos.
- Motivação para alcançar os objetivos.
- Criar um ambiente favorável para que as pessoas possam desenvolver a criatividade.
- Cumprir o planejamento.
- Entregar a qualidade necessária para atender aos requisitos do projeto.
- Aumentar a confiança dos colaboradores de que vão conseguir realizar as entregas dentro dos prazos.

Agora, vamos abordar cada um desses aspectos.

Priorização

Nesse aspecto, priorizar significa selecionar as tarefas mais importantes, desde que haja recursos para atendê-las. Para estabelecer a importância das tarefas, devemos utilizar critérios para quantificá-las. É importante percebermos que a priorização não é feita por cada tarefa, mas, sim, pelo conjunto delas. Portanto, essa atividade não é trivial, ela ajuda aos gestores e colaboradores a se concentrar nas tarefas que produzirão os resultados mais favoráveis.

Definição clara dos objetivos

Nesse aspecto, quando estabelecemos um prazo para uma tarefa, precisamos considerar todas as etapas necessárias para concluí-la. Isso é importante para um planejamento com chances de funcionar corretamente. Portanto, os gestores devem definir melhor os objetivos para decidir o tempo necessário para concluir uma determinada tarefa.

Motivação para alcançar os objetivos

Nesse aspecto, quando os prazos são definidos, os colaboradores têm um alvo claro e, assim, são incentivados a concluir suas tarefas. É claro que o prazo em si não é um motivador, mas é natural que seu cumprimento produza benefícios para quem consiga alcançá-los.

Impulsionar a criatividade

Nesse aspecto, por melhor que seja o planejamento das tarefas, sempre ocorrem situações imprevistas que exigem soluções criativas para concluí-las. Então, o estabelecimento de prazos beneficia o desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores e gestores para que atinjam suas metas dentro do período planejado.

Cumprir o planejamento

Nesse aspecto, promessa é dívida! Esse é um ditado popular que contém bastante sabedoria. No caso da gestão de projetos, é importante que haja uma vinculação entre o planejamento e a realização das tarefas. Portanto, a definição de prazos é essencial nesse processo, pois prazos não realísticos são inviabilizadores do cumprimento do que foi planejado.

Por outro lado, prazos excessivamente extensos podem levar à ineficiência. Esse é um dos motivos por que é tão importante manter um histórico das atividades, pois, assim, os gestores podem estudar padrões de comportamento e fazer melhores estimativas que ajudem a cumprir os prazos de forma efetiva.

Entregar a qualidade necessária para atender aos requisitos do projeto

Nesse aspecto, qualidade é importante para qualquer serviço e produto. Mas, a qualidade tem um custo associado que, obviamente, vai refletir posteriormente para o cliente. Ao estabelecermos prazos, conseguimos nos concentrar na construção de serviços e produtos de acordo com a qualidade planejada.

Há um ditado popular que se aplica muito bem a essa situação: “O ótimo é inimigo do bom”. Isso não quer dizer que devemos entregar resultados medíocres; significa que temos que entregar o que foi combinado dentro do prazo.

Aumentar confiança

Nesse aspecto, o sucesso de uma organização é o resultado do trabalho de todos. É fundamental que as equipes estejam alinhadas com os objetivos da empresa. Portanto, ao criarmos cronogramas de tarefas, devemos envolver as pessoas que vão executá-las. Dessa forma, as pessoas vão se sentir mais confiantes para entregar resultados de qualidade no prazo.

Planejamento das atividades

Neste vídeo, apresentaremos, no contexto das metodologias ágeis, a importância da lista de tarefas denominada de backlog.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Metas e prazos são essenciais dentro de um projeto. Mas, são as iniciativas, ações e tarefas que concretizam a maneira pela qual metas e prazos serão alcançados. Existem diversas formas de fazer sua gestão. Uma delas, muito efetiva na prática, é a aplicação de métodos ágeis.

Inicialmente, essa forma de trabalhar era para o desenvolvimento de software, mas foi aplicada com sucesso em diversas outras áreas. A ideia básica é realizar entregas em curtos períodos de tempo. Dessa forma, podemos ter uma noção clara do modo como o projeto está evoluindo e, se necessário, realizar ajustes.

Existem várias metodologias ágeis. Uma das mais populares é a SCRUM. Os ciclos curtos em que as tarefas são planejadas e executadas é conhecido como SPRINT. As tarefas de uma SPRINT são selecionadas a partir de uma lista de diversas tarefas. O nome dessa lista de tarefas é backlog. Ele é composto por diferentes categorias de tarefas que devem ser priorizadas para entrar na SPRINT.



Como vimos anteriormente, a escolha de quais itens vão ser selecionados deve levar em consideração diversos fatores, mas, quaisquer que sejam esses fatores de priorização, é essencial que se baseiem em metas que estejam alinhadas aos objetivos da organização e que estabeleçam prazos para a realização das tarefas. Essas tarefas são chamadas de itens de backlog. Confira os principais.

Recurso (ou história de usuário)

Trata-se de uma funcionalidade solicitada pelo cliente que agrega valor ao produto. Normalmente, são documentados como um texto que inclui termos como:

- Eu quero ... para que...
- Quando eu ... vai aparecer ...

No planejamento das tarefas, um recurso deve ser visto como uma agregação de valor no momento de realizar a priorização.

Mudança

Trata-se de uma mudança que descreve uma alteração para um recurso já entregue. Portanto, um recurso fornece ao usuário a capacidade de fazer algo, enquanto uma mudança altera a maneira como ele faz. Em termos de planejamento, é complicado trabalhar com elas, pois podem afetar toda estrutura de trabalho. No caso de software, pode ter implicações em vários módulos.

Defeito

Trata-se de um defeito que causa um problema em um recurso ou mudança já entregue. Eles podem ter diferentes níveis de severidade e, normalmente, esse é o principal fator levado em consideração para priorizá-los. É muito importante investir nos testes antes de realizar a entrega de qualquer produto para o cliente, pois é uma forma de minimizar a ocorrência de defeitos.

Isso prejudica bastante o planejamento; no entanto, as organizações são responsáveis por garantir que os requisitos estejam corretos e atendam às necessidades dos usuários e do negócio.

Dívida técnica

Trata-se de um item de backlog que está relacionado a tomadas de decisão equivocadas que têm impacto nos produtos no longo prazo. Normalmente, ocorrem devido ao mau planejamento de um projeto para atender a prazos inadequados. A justificativa para essas decisões é realizar entregas que podem resultar em benefícios de curto prazo, mas que, de forma consciente, sabe-se que vai gerar problemas no futuro.

Dicas para cumprir prazos

Neste vídeo, apresentaremos as técnicas para cumprimento de prazos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Metas SMART

A palavra “smart” vem do inglês e pode ser traduzida para o português como “esperto”. No contexto de priorização de tarefas e do cumprimento de prazos, ela é uma sigla para as palavras: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Achievable* (alcançável), *Relevant* (relevante) e *Time bound* (limitado no tempo). A seguir, detalhamos melhor cada um dos itens que compõem a técnica SMART.

1

Específicos

Os objetivos devem ser explícitos e fáceis de entender.

2

Mensurável

Todos os objetivos precisam de métricas associadas que permitam avaliarmos sua evolução.

3

Alcançável

Os objetivos precisam ser alinhados com as pessoas que vão trabalhar para alcançá-los.

4

Relevante

As tarefas devem estar correlacionadas com os objetivos estratégicos da organização.

5

Limitado no tempo

Precisamos estabelecer prazos para cumprir os objetivos de forma efetiva.

Além da técnica SMART, ainda há dois pontos que precisamos considerar:

Recompensas e penalidades

Existem formas de estabelecer metas e definir prazos a partir de dois aspectos básicos para a organização de um projeto. Soma-se a isso motivar colaboradores e gestores com recompensas por cumprir o que foi planejado e, quando forem além, receberem um reconhecimento diferenciado. Esse reconhecimento pode ser financeiro, ou uma evolução de carreira dentro da organização que sirva como valorização pela dedicação e excelência na entrega dos resultados.

Infelizmente, há situações em que colaboradores e gestores não estão alinhados com os objetivos da organização. Nesse caso, é necessário ter uma política que entenda cada caso e, se necessário, aplique penalidades.

Concentrar-se em poucos prazos

Existem muitos ditados populares bem adequados para a gestão efetiva. Um deles é: “Menos é mais”. Quando nos concentramos em poucos projetos, aumentamos as chances de entregá-los com excelência e dentro do prazo. Quando a nossa atenção é dividida entre muitas frentes de trabalho, dificilmente conseguiremos garantir um alto padrão de qualidade.

É verdade, porém, que a nossa rotina exige que façamos muitas tarefas ao mesmo tempo, então precisamos investir mais ainda em processos e ferramentas computacionais que nos ajudem a trabalhar de modo mais organizado.

Definição das metas e determinação dos prazos

Neste vídeo, apresentamos os principais aspectos para definição das metas e determinação dos prazos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

No dia a dia das organizações, sempre existem muitas tarefas que devem ser realizadas. Por outro lado, os recursos disponíveis para executar essas tarefas é limitado. Então, é fundamental que os gestores utilizem critérios que auxiliem na sua priorização. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito da priorização de tarefas.

A

Todas as tarefas dentro do planejamento devem ser realizadas ao mesmo tempo.

B

As tarefas devem ser executadas seguindo uma política em que as mais curtas devem ter maior prioridade.

C

A limitação de recursos para execução das tarefas se restringe à limitação de mão de obra qualificada.

D

A escolha das tarefas a serem executadas deve ser feita pela priorização individual de cada uma delas.

E

A priorização efetiva deve combinar a importância da tarefa para o negócio e a disponibilidade para realizá-la.



A alternativa E está correta.

Todas as tarefas dentro de uma organização são importantes e devem ser realizadas em algum momento. No entanto, é fundamental diferenciar o quão importantes elas são e se temos os recursos necessários para executá-las. Quando realizamos uma priorização eficiente, aumentamos as chances de obtermos excelentes resultados.

Questão 2

O planejamento das tarefas é um processo que envolve técnica e criatividade, pois nem todos os critérios de escolha são objetivos. Existem muitas metodologias que auxiliam na gestão efetiva; uma delas é a gestão por metodologias ágeis, sendo que uma das mais conhecidas é a Scrum. Ela possui um artefato, o backlog, que é fundamental no processo de planejamento de tarefas. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito dele.

A

No backlog constam as tarefas mais importantes de um projeto.

B

O backlog corresponde a todas as tarefas que precisam ser realizadas em algum momento.

C

O conjunto das tarefas associadas a ações corretivas é chamado de backlog.

D

O backlog de tarefas é fixo ao longo da vida do projeto.

E

Todas as tarefas que estão no backlog pertencem à mesma categoria.



A alternativa B está correta.

O backlog é um artefato fundamental no planejamento da execução das tarefas, pois reúne todas as tarefas de um projeto. Algumas dessas tarefas estão relacionadas à criação de novas funcionalidades de um produto, ou melhoria de um serviço, enquanto outras estão relacionadas à correção de falhas. Portanto, precisamos de metodologias e criatividade para fazer a gestão efetiva do backlog de um projeto.

Aspectos essenciais de um dashboard

O que é um dashboard?

Um dashboard é um painel de exibição visual dos principais indicadores de uma organização. O objetivo é fornecer informações para os diferentes tomadores de decisão dentro de uma organização, de modo que, rapidamente, possam verificar o estado dos principais KPIs. A seguir, mostramos um exemplo de um dashboard.

Como podemos ver, os gráficos são um recurso essencial do dashboard. Além disso, é importante entendermos que eles são dinâmicos, pois são vinculados a informações de um banco de dados organizado para otimizar o tempo de resposta e, assim, proporcionar uma boa experiência para quem vai consumir as informações.



Exemplo de dashboard.

No processo de construção de um dashboard, precisamos entender quem vai consumir as informações fornecidas por ele, quais informações devemos apresentar e, ainda, qual a terminologia que devemos usar para que ele esteja contextualizado na realidade da organização. A seguir, vamos abordar cada um desses aspectos.

Público-alvo do dashboard

Um dashboard é um resumo dos principais KPIs relacionados a um contexto de atuação de uma organização. Por exemplo, na mesma empresa, podemos ter um dashboard para a área de vendas, outro para o marketing e mais outro para o desenvolvimento de produtos. Portanto, é essencial direcionar o esforço de criação de um painel para quem vai consumi-lo.

Além disso, o objetivo do dashboard é fornecer um resumo das informações. Ou seja, são relatórios executivos que devem ser elaborados de acordo com as necessidades do público-alvo.

Relevância das informações

Os KPIs apresentados no dashboard devem estar alinhados com a estratégia e os objetivos da empresa. Como se trata de um resumo, eles devem ser escolhidos de modo que os gestores possam identificar problemas e propor ações que os corrijam. Portanto, devemos ter cuidado para não exibir informações sobre as quais os gestores não tenham poder de atuação.

Terminologia

Usar termos no dashboard que sejam adequados ao contexto de atuação da empresa é fundamental. KPIs e dashboard são um meio, e não um fim em si mesmos. Portanto, devemos usar uma nomenclatura nos gráficos que faça sentido para quem vai consumi-los. Outro ponto importante em relação à nomenclatura é que ela ajuda na comunicação com os clientes, evitando explicações sobre o significado dos dados representados.

Visualização

Neste vídeo, apresentaremos os principais conceitos de visualização aplicados a um dashboard.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Elementos do dashboard

A essência do dashboard é que ele forneça as informações mais relevantes alinhadas aos objetivos da empresa por meio dos KPIs chaves, e que seja fácil de entender. Portanto, o nosso projeto deve ter elementos organizados, fáceis de visualizar, de modo que os gestores consigam ter clareza de seu conteúdo. Os elementos do dashboard são:

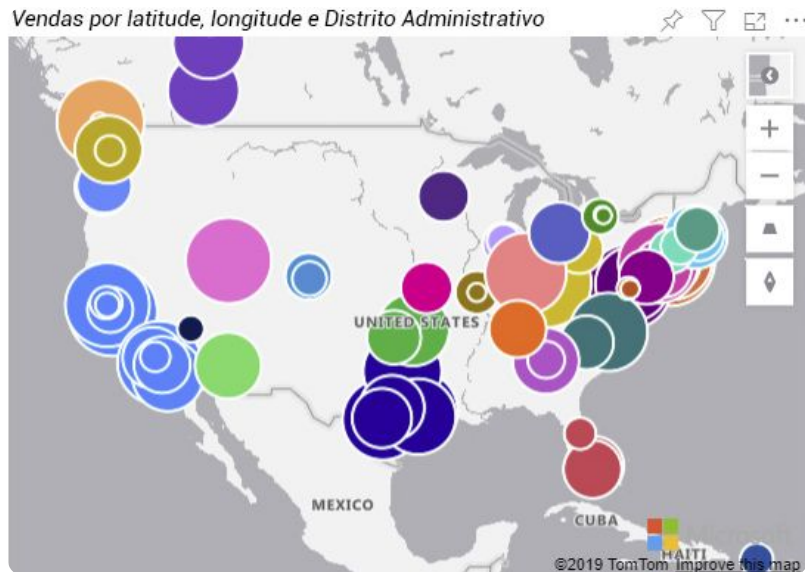
- KPIs que apresentam o desempenho dos principais processos da organização.
- Um título identificando o conteúdo.
- Informação sobre o proprietário do dashboard, como um logotipo corporativo.
- A data em que os dados foram analisados.
- Os gráficos com o desempenho histórico dos KPIs em ordem de prioridade, da esquerda para a direita.

Escolha dos gráficos

Existem diversos tipos de gráficos. Devemos escolhê-los de acordo com a informação que queremos representar. Por exemplo, quando queremos comparar dados por características diferentes, uma boa opção é usar um gráfico de barras. Por outro lado, se queremos comparar dados por distribuição geográfica, a melhor opção é utilizar o gráfico de mapas. A seguir, mostramos um exemplo de gráfico de barras verticais e outro de mapas.



Exemplo de gráfico de barras.



Há ainda outros tipos de gráficos, como os gráficos de linhas, que são interessantes para estudar tendências. Também temos os gráficos de pizza, mapas de calor, gráficos de bolhas, gráficos de dispersão etc. O importante é que o gráfico seja informativo e desperte a atenção de quem vai utilizá-lo.

Escolha de cores

Como recurso visual, podemos definir cores para diferentes estados dos KPIs. Por exemplo, podemos representar valores negativos ou quedas de desempenho pela cor vermelha, e a cor verde para representar valores positivos ou aumentos de lucros. Outro recurso interessante é utilizar cores que representem a marca da empresa para visualizar os estados dos KPIs.

Filtros

Os filtros são um recurso bastante útil para darmos dinamismo na visualização das informações no dashboard. Eles nos ajudam a concentrar a nossa atenção em uma região de dados específica em um período de tempo específico. Com isso, podemos implementar meios para que os analistas possam detalhar os pontos que mais se destacaram na verificação inicial dos gestores.

Mídia para visualizar o dashboard

A mídia em que o dashboard será consumido também é bastante relevante na disposição dos elementos visuais. Por exemplo, se ele for consumido em um smartphone, certamente teremos uma preocupação bem distinta de como vamos exibir as informações do que se fôssemos visualizá-las em um computador, ou em uma tela gigante. O importante é que a mídia seja tratada como um meio, e não como um fim em si mesma.

Ferramenta computacional para construir dashboards

Neste vídeo, apresentaremos a ferramenta computacional Power BI para construir dashboards.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Ferramentas computacionais para construir dashboards

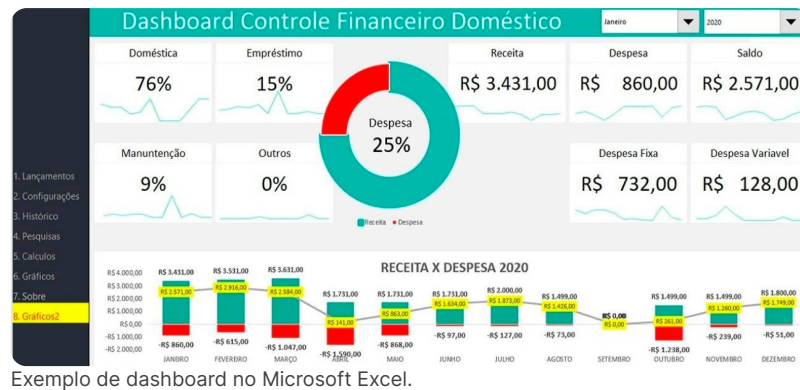
Felizmente, existem muitas ferramentas computacionais que nos ajudam a criar dashboards de alta qualidade. Cada uma delas tem suas peculiaridades, escopos e custos que podem variar bastante. A nossa escolha deve levar em consideração todos esses fatores. Além disso, algumas dessas ferramentas facilitam bastante a

construção do dashboard. A vantagem disso é óbvia, pois não é necessário um conhecimento profundo de computação para criar um painel.

Por outro lado, esse tipo de solução é limitado. Nas soluções em que podemos programar, utilizamos recursos mais sofisticados, que dão uma personalização profissional para nosso painel. Porém, nesse caso, o conhecimento de programação é necessário. Entre as ferramentas mais conhecidas do mercado para criação de dashboards estão: Microsoft Excel e o Microsoft Power BI. A seguir, vamos falar brevemente sobre elas.

Microsoft Excel

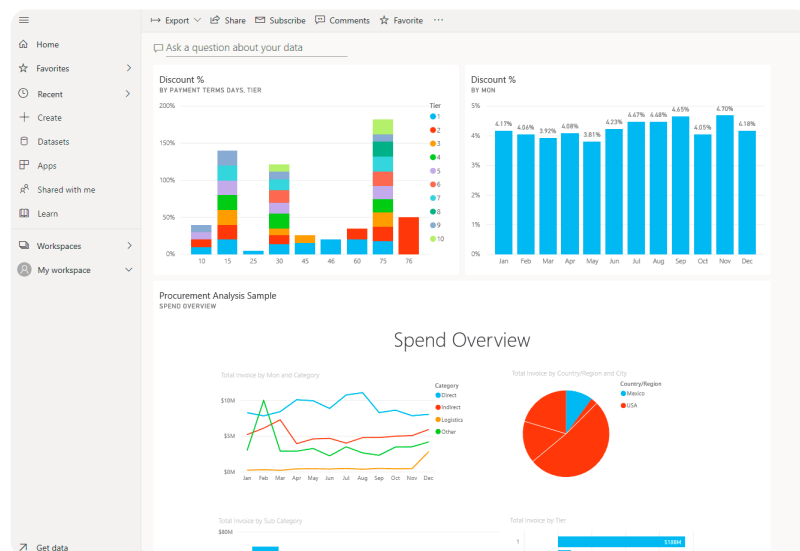
O Microsoft Excel é uma ferramenta de escritório muito popular por oferecer diversos recursos para gerenciar dados em planilhas. Entre os recursos que ele oferece, está a vinculação de dados com gráficos. Além disso, por ser muito acessível, é uma boa opção para desenvolver dashboard de qualidade. A seguir, mostramos um exemplo de um dashboard desenvolvido no Excel.



Exemplo de dashboard no Microsoft Excel.

Microsoft Power BI

O Microsoft Power BI é uma ferramenta que oferece diversos recursos muito sofisticados para criar dashboards de altíssima qualidade. Mas, para aproveitar esses recursos, é necessário ter um conhecimento intermediário de programação. Saber de bancos de dados também ajuda bastante a explorar conexões e potencializar resultados. A seguir, mostramos um exemplo de um dashboard desenvolvido no Microsoft Power BI.



Exemplo de dashboard no Microsoft Power BI.

Considerações sobre uso de KPIs

Para obtermos a gestão efetiva que se traduz na capacidade de fazer algo, e fazê-lo da melhor forma possível, devemos combinar diversos conhecimentos, a saber:

1 Negócio

Esse é objeto fim do nosso trabalho, vinculado aos objetivos estratégicos da organização.

2

Teórico

Para obtermos transparência de como os processos estão sendo realizados, precisamos conhecer métricas, indicadores e KPIs.

3

Ferramentas computacionais

Instrumentos indispensáveis para mantermos registros históricos do desempenho dos processos, realizarmos processamentos e criarmos visualizações em dashboards que são úteis para dar suporte aos tomadores de decisão.

Portanto, esse estudo que acabamos de fazer nos direciona para o caminho da excelência e vai muito além do campo profissional, podendo, facilmente, ser aplicado à nossa rotina de estudos, exercícios físicos, alimentação e lazer.

O que é um dashboard?

Neste vídeo, apresentamos os principais conceitos sobre a criação de um painel de controle de indicadores (dashboard).



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

No dia a dia das empresas, fatores como competição e compromissos financeiros pressionam os gestores a obter resultados excelentes. Nesse cenário, a gestão do tempo torna-se ainda mais importante. Um recurso muito útil para otimizar o tempo dos tomadores de decisão é o dashboard. Nesse sentido, selecione a opção correta a seu respeito.

A

As principais informações são organizadas visualmente nos dashboards.

B

Os dashboards concentram-se nos KPIs operacionais.

C

Os dashboards são formados apenas por gráficos.

D

Os dashboards são de uso exclusivo para tratar questões estratégicas.

E

Os dashboards servem apenas para gerenciar as principais informações de desempenho dos clientes da empresa.



A alternativa A está correta.

Os dashboards são um recurso de gestão com foco no resumo das principais informações de um negócio. Eles podem tratar tanto de aspectos operacionais quanto estratégicos. Além disso, não são específicos para um público dentro da organização. Sua utilização depende do contexto.

Questão 2

Informações visuais são um excelente recurso didático para dar explicações. Isso ocorre também no mundo das organizações por meio do dashboard. Infelizmente, não existe um procedimento padrão de como criar um dashboard; no entanto, há um consenso de que não deve ser colocado nele. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito das informações que devem compor um dashboard.

A

Deve constar de todos os indicadores possíveis de modo que permita fazer uma investigação detalhada sobre algum deles.

B

É muito importante utilizar vários gráficos para visualizar as mesmas informações.

C

Deve constar apenas dos indicadores principais e dos respectivos gráficos.

D

Os gráficos do dashboard devem se restringir apenas aos indicadores com métricas mensuráveis.

E

É muito importante que os gráficos usados no dashboard utilizem o máximo possível de cores para atrair a atenção dos tomadores de decisão.



A alternativa C está correta.

De fato, os gráficos são um importante recurso visual que auxilia na compreensão das informações representadas pelos KPIs. Quando utilizarmos dashboards, precisamos resumir essas informações,

destacando apenas os principais indicadores para que os tomadores de decisão possam concentrar sua atenção.

Considerações finais

Ao longo deste conteúdo, estudamos os KPIs operacionais e estratégicos por meio de conceitos e exemplos. Vimos que eles são muito utilizados na prática para auxiliar gestores na tomada de decisão efetiva. A efetividade é composta por dois aspectos principais, que são a capacidade de fazer e realizar da melhor forma possível. Por isso mesmo, é essencial que haja transparência sobre a execução dos processos.

Um interessante recurso de gestão que aprendemos foi o dashboard. Por meio da combinação dos principais indicadores de desempenho com gráficos, o dashboard oferece informações que dão objetividade para o desempenho dos processos. Vimos, ainda, que a construção deles envolve bom senso para que realmente sejam úteis e produzam os resultados esperados.

A gestão efetiva é traduzida em resultados excelentes. Nesse sentido, o uso dos KPIs tem se mostrado uma opção muito importante para alcançar essa meta. Portanto, deve fazer parte dos nossos objetivos aprofundar nosso conhecimento sobre esse assunto e adquirir experiência apoiada em conceitos e práticas para utilizarmos a gestão dos KPIs da melhor forma possível.

Podcast

Neste podcast, apresentamos os principais fundamentos para tipos de indicadores de desempenho de TI.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Acesse o site da Microsoft e procure por **KPIs: o que são e como usá-los**. Você vai encontrar mais conceitos e exemplos que vão lhe ajudar a aprofundar seus conhecimentos.

Também no site da Microsoft, busque por **Criar visualizações de KPIs**. Nele, você vai encontrar explicações sobre como criar dashboards na ferramenta Microsoft Power BI.

Referências

DOERR, J. **Measure what matters**. London (England): Portfolio Penguin, 2018.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York (USA): Harper, 1954.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **O balanced scorecard**: medidas que impulsionaram a performance. Harvard Business Review, 1992.

NELLY, A. **Avaliação de desempenho das empresas** – Por quê, o quê e como. Lisboa, Portugal: Caminho, 2002.