

Exemplo da Formação de Indicadores de Desempenho

Veja um exemplo do desdobramento de um objetivo, passando pela formulação de indicadores de desempenho até a tomada de decisão no Setor de TI | Central de Serviços da Empresa Alfa.

OBJETIVO

Manter baixo o número total de incidentes reabertos

META

Objetivo	Valor	Prazo
Manter o número de incidentes reabertos	abaixo de 120	em 2015

INDICADOR

Descrição	Planejado	Atual	Real
% de incidentes reabertos no mês	2%	-	-
% de incidentes reabertos no trimestre	6%	-	-
% de incidentes reabertos no ano até hoje	24%	-	-

Indicador: % de incidentes reabertos no mês

Por que é importante: será útil para análise da ineficiência do trabalho do setor e ineficácia das soluções propostas pelos profissionais da área de TI a fim de decidir sobre melhorias no Plano de Capacitação.

Responsável pelo controle: R. Baureira – Analista de TI

Dimensão: eficiência

Objetivo: identificar a relação entre incidentes reabertos/incidentes totais

Definição: número de incidentes reabertos no mês correspondente ao número total de incidentes abertos no mesmo mês.

Incidentes reabertos = número de chamados feitos e posteriormente fechados, mas que foram reabertos por solicitação do cliente ou por necessidade da área de TI.

Método de cálculo:

Relação = $\frac{\text{Número de incidentes reabertos no mês}}{\text{Número total de incidentes no mês}} \times 100$

Visualização: série histórica com valores discretos (números inteiros) ou contínuos (números reais).

Frequência de medição: atualizado diariamente no sistema de medição para os gestores e no último dia útil do mês exposto no quadro de gestão à vista para todos os colaboradores.

Faixa de valores:

- ✓ 0 - 0,60% - verde (0 a 3 incidentes reabertos)
- ✓ 0,61 – 1,20% - amarelo (4 a 6 incidentes reabertos)
- ✓ 1,21% - 2,0% - vermelho (7 a 10 incidentes reabertos)

Valor de referência: 0,80% (4 incidentes reabertos)

TOMADA DE DECISÃO

Conforme medido pelo indicador, podemos tomar algumas decisões:

Indicador: % de incidentes reabertos no mês = 2,2% (vermelho)

- ✓ Capacitar os funcionários quanto aos problemas identificados;
- ✓ Tornar o teste-piloto mais rigoroso antes de efetivar mudanças;
- ✓ Negociar com os gestores alteração da meta.

NOTA EXPLICATIVA

Métrica é a fórmula matemática utilizada para calcular o indicador de desempenho.

Exemplo de uma questão de Auditoria de Indicadores na Área de TI

1. Qual a sua **Taxa de Sucesso de Mudança**?

- a) > 90%
- b) 80 – 90%
- c) 70 – 80%
- d) <70%
- e) Nós acompanhamos essa métrica, mas não tenho certeza.
- f) Não somos capazes de rastrear. Motivo: _____

2. Qual seria um ponto de referência razoável para a Taxa de Sucesso de Mudança?

Definição:

Taxa de Sucesso de Mudança: o número de mudanças de sucesso relativas ao número total de mudanças efetuadas durante o período de medição.

NOTAS EXPLICATIVAS

DEFINIÇÃO DO INDICADOR:

A empresa ao passar pelas mudanças definidas no ITIL (padrão, normais e emergenciais), pode utilizar um Relatório de Mudança. Os indicadores das mudanças utilizados no relatório podem estar: número de mudanças autorizadas, planejadas e emergenciais; porcentagem de mudanças com falhas; número de mudanças rejeitadas por motivos; taxa de sucesso de mudança; média de tempo para implementar mudanças de acordo com a urgência; prioridade e tipo de mudança; percentual de precisão na estimativa de tempo de mudanças e percentual de satisfação do usuário pelo serviço entregue. Para realização de uma auditoria de indicadores, é importante ter definido cada indicador a ser auditado.

TAXA:

Taxa é um tipo de indicador que se caracteriza por uma divisão entre duas informações de mesma grandeza gerando, como resultante do cálculo, um valor que pode ser expresso como porcentagem. A taxa é considerada um BOM indicador.

Formação de indicadores numa Área de TI

Com base na tabela de indicadores abaixo, onde temos indicadores associados a cada tipo de serviço oferecido em uma área de TI, selecione, livremente, alguns indicadores para criar um painel de indicadores para sua empresa. Utilize o quadro abaixo como um modelo de painel.

Quadro 1 – Painel de Indicadores

PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO				
Indicadores	Empresa Alfa - Setor de TI/Orçamento – 2015			
	Janeiro		Fevereiro	
	Meta	Real	Meta	Real
-				
-				

Tabela 1 – Indicadores para Área de TI

O que medir	Indicador
Gestão de mudanças	% de mudanças críticas realizadas com sucesso
Qualidade do serviço de TI	% de serviços de críticos com SLA % de SLA “violados”
Nível de satisfação dos usuários de TI	% de usuários satisfeitos com serviços de TI
Projetos de TI	% de projetos realizados com atraso % de projetos atrasados
Sistemas: acessibilidade e usabilidade	% de sistemas com suporte a acessibilidade % de sistemas com usuários satisfeitos com a usabilidade
Operações de TI: backup/restore	% de restauração (<i>restore</i>) com sucesso % de serviços críticos com backup
Desempenho das equipes: equipe de resolução de problema (segundo nível)	% de problemas resolvidos com solução de contorno % de problemas resolvidos com solução definitiva % de problemas resolvidos sem solução
Nível de satisfação dos profissionais de TI	% dos profissionais de TI satisfeitos
Orçamento de TI	% do orçamento comprometido
Segurança da informação	% de incidentes de segurança
Governança de TI	% de não conformidade com requisitos de Governança de TI
Sustentabilidade ambiental (TI verde)	% de redução no consumo de eletricidade % de redução na emissão de CO2 (gás carbônico) % de redução de uso de papel

Fonte: Santos (2013, p. 31).

Cuidados com os indicadores na Central de Serviços ou Service Desk

A Central de Serviços é uma unidade funcional composta de um dedicado número de funcionários responsáveis por lidar com uma variedade de eventos de serviço, muitas vezes feitas através de chamadas telefônicas, web ou relatadas automaticamente pela infraestrutura disponível.

O Service Desk é uma parte extremamente importante no departamento de TI da organização e deve ser o único ponto de contato para usuários de TI no dia-a-dia. Irá lidar com todos os incidentes e solicitações de serviço, geralmente usando ferramentas de software especializadas para registrar e gerenciar todos esses eventos.

O valor de um Service Desk eficaz não deve ser subestimado, um bom Service Desk, pode, muitas vezes, compensar as deficiências em outras partes da organização de TI, mas um pobre Service Desk (ou a falta de um Service Desk) pode dar uma má impressão para uma área de TI!

Por isso, é muito importante que funcionários capacitados sejam utilizados no Service Desk e que os gerentes de TI façam o seu melhor para que o Service Desk seja um lugar atraente para trabalhar, retendo seu pessoal.

O objetivo principal do Service Desk é restaurar o nível normal de serviço para os usuários o mais rapidamente possível. Neste contexto, restauração do serviço deve ser entendida de modo mais amplo possível. Isso poderia envolver uma falha técnica ou o cumprimento inadequado de uma solicitação de serviço, isso sendo reestabelecido, permitiria que o usuários volte a trabalhar de forma satisfatória.

As métricas desse setor devem ser estabelecidas de modo que o desempenho do Service Desk possa ser avaliado em intervalos regulares. Isto é importante para avaliar a saúde, maturidade, eficiência, eficácia e todas as oportunidades para melhorar o serviço operações. Métricas de desempenho do Service Desk devem ser realistas e cuidadosamente escolhidas. Ao selecionar essas métricas, que estão facilmente disponíveis, é possível que esta possa ser enganosa.

Por exemplo, o número total de chamadas recebidas pela Central de Serviços não é em si uma indicação de bom ou mau desempenho e pode de fato ser causado por eventos completamente fora do controle do Service Desk, como num período particularmente agitado para a organização, ou no lançamento de uma nova versão de um sistema corporativo.

Um aumento do número de chamadas para a Central de Serviços pode indicar serviços menos confiáveis durante esse período de tempo, mas também pode indicar aumento da confiança do usuário em um Service Desk que está amadurecendo, resultando em uma maior probabilidade de que os usuários vão procurar assistência em vez de tentar lidar sozinho com os problemas. Para que esse tipo de métrica possa ser confiável, além da comparação com períodos anteriores e diante de todas as melhorias implementadas no Service Desk, devemos buscar isolar a verdadeira causa desse aumento no número de chamadas.

Uma análise mais aprofundada e detalhada das métricas é necessária e deve ser examinada durante um período de tempo. Algumas métricas para o Service Desk, são:

- A taxa de resolução na primeira chamada: a percentagem de chamadas solucionadas na primeira vez, sem a necessidade de encaminhamento para outros grupos de apoio. Este é o exemplo frequentemente citado por organizações como a principal medida de desempenho do Service Desk e usado para comparação com o desempenho de outras Centrais de Serviço. Mas é preciso cuidado ao fazer comparações;
- O tempo médio para resolver um Incidente (quando resolvidos em primeira chamada);
- Custo médio do Service Desk para tratamento de um incidente;
- Percentagem de clientes com sistemas atualizados;
- Média de tempo para analisar e fechar uma chamada resolvida;
- O número de chamadas, discriminado por hora e dia da semana, combinado com o tempo médio de atendimento. Isso é crítico para determinação do número de pessoal necessário na Central.

Fonte: Adaptado de OGC/ITIL (2007).

Benchmarking de indicadores no SLA

A Empresa Alfa possui 2 fornecedores de serviços externos com os quais deseja manter um acordo de nível de serviço (SLA). Os fornecedores trabalham para célula de TI semelhantes da empresa, o Fornecedor A trabalha para a célula de Prevenção da Segurança da Informação e o Fornecedor B para a célula de Ataques Contra a Segurança da Informação. O acordo estabelecido entre as partes prevê sanções financeiras para os Fornecedores A e B e para a Empresa Alfa caso os indicadores estabelecidos no SLA não sejam cumpridos. A Área de TI fará o monitoramento dos indicadores e um benchmarking entre os Fornecedores a fim de identificar as melhores práticas para alcance das metas. Pede-se para definir a faixa de valores, valor de referencia, forma de visualização e a tomada de decisão.

META:

Manter o nº de SLAs Cumpridos acima de 88% a cada mês do ano de 2015.

Manter o nº de SLAs Violados abaixo de 12% a cada mês do ano de 2015.

INDICADOR:

nº de SLAs Cumpridos

nº de SLAs Violados

MÉTRICA:

nº de SLAs Cumpridos/nº total de SLAs

nº de SLAs Violados/nº total de SLAs

Tabela 1 – Cumprimento dos SLAs em abr. 2015

	Fornecedor A	Fornecedor B
SLA Cumpridos	18	20
SLA Violados	3	5

Fonte: Dados da Empresa Alfa

Desempenho da Equipe da Central de Serviços ou Service Desk

A Central de Serviços (ou Service Desk) é uma função da Gestão de Serviços e faz parte das Operações de Serviços do ITIL. Esse é único ponto de contato para usuários com os serviços de TI. Essa Central deve solucionar incidentes, atender solicitações de serviços e esclarecer dúvidas, restaurando os serviços de TI o mais rápido possível. Para tanto, a equipe da Central deve solucionar o mais rápido possível os chamados no primeiro contato.

Severino é o gestor responsável pela equipe do primeiro nível de atendimento da Central de Serviços da Empresa Alfa. Ele tem como desafio melhorar a produtividade da equipe, porém, ele não conhece o desempenho da equipe. Saber o desempenho da equipe é importante, pois ajuda no Plano de Treinamento, Desenvolvimento e no estabelecimento do Programa de Bônus.

Depois de várias reuniões com gestores de negócios, ficou definido que 80% das chamadas deveriam ser resolvidas no primeiro contato, ou seja, pela equipe de atendimento do primeiro nível. Severino conversou com a equipe sobre a meta estabelecida com os outros gestores e eles concordaram. Agora, precisa identificar as causas que influenciam na variabilidade do desempenho da sua equipe da Central de Serviços a fim de determinar KPIs para serem acompanhados.

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2013)