

Indicadores de Desempenho de TI

Aula 1 - Indicadores de Desempenho

INTRODUÇÃO



É fundamental para as empresas ter sempre um diagnóstico sobre as suas ações e, dessa forma, contribuir para a melhoria de sua gestão e consequente aprimoramento de suas atividades. Como a Tecnologia da Informação dá o suporte

tecnológico para todas as atividades da empresa, é vital para este setor utilizar as ferramentas que se adequem à medição e ao aprimoramento dos resultados de Tecnologia da Informação.

Torna-se necessário para o gerente de TI ter condições de aprimorar os processos para que a eficiência da equipe seja aumentada e, consequentemente, adotar indicadores de desempenho que sejam capazes de avaliar a performance dos integrantes do departamento.

Para tal, é necessário saber quais são os tipos de indicadores de desempenho de TI e como escolher esses indicadores, tendo perfeita noção dos desafios para a sua adoção, uma vez que representarão uma forma de comunicação entre os gestores e seus superiores.

Bons estudos!

OBJETIVOS



Definir indicadores de desempenho.

Apontar o que e porque deve ser medido.

Descrever a medição de desempenho.

Explicar os critérios para seleção de medida de desempenho.

O QUE SÃO INDICADORES DE DESEMPENHO?

Os indicadores de desempenho em sua definição são instrumentos de gestão e como tal são essenciais para a medição dos resultados de uma organização. Permitem um acompanhamento de metas e a consequente avaliação do alcance dos objetivos traçados.

As atividades que possam gerar valores podem ser mensuradas desde que escolhidos os indicadores que melhor se adequem à cada situação.

Com os indicadores, as empresas têm a possibilidade de realizar a comunicação de suas metas e resultados para todos os setores de forma bem objetiva, podendo acompanhar a eficiência de um determinado processo com base em seu desempenho em um determinado período. Sendo assim, os indicadores devem ser orientados para as características da empresa e sempre visando à melhoria do seu resultado operacional.



DEFINIÇÕES DE DADOS X INFORMAÇÕES X INDICADORES

Diante do que vimos agora ao conceituarmos os indicadores de desempenho, é importante apresentar as definições de dados, de informações e de indicadores.

DADOS

Elementos que são coletados, mas que isoladamente não possuem significado relevante.

INFORMAÇÕES

Dados organizados de tal forma que podem transmitir significado em um determinado contexto.

INDICADORES

Informações manipuladas matematicamente que dão suporte à tomada de decisão com maior qualidade.

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A utilização de indicadores de desempenho tem atuação em vários tipos de empresas conforme a seguir:

galeria/aula1/img/slidertransicao/slide1.jpg

Pequenas empresas

Os indicadores atuam de forma direta na avaliação de viabilidade do negócio.

galeria/aula1/img/slidertransicao/slide2.jpg

Médias empresas

Os indicadores ajudam em termos de expansão e no aumento da lucratividade e rentabilidade.

galeria/aula1/img/slidertransicao/slide3.jpg

Grandes empresas

Os indicadores auxiliam na definição de metas que, devido ao grande porte das empresas, podem se caracterizar em metas globais, departamentais e individuais. Dessa forma, garantem o seguimento das determinações da gestão estratégica.

CATEGORIAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Veja agora algumas categorias de indicadores de desempenho:

Indicadores de produtividade	Estão ligados a todo tipo de produção que envolve produtividade em todos os níveis e recursos de uma empresa.
Indicadores de qualidade	Agem no controle da manutenção da conformidade durante um processo produtivo.
Indicadores de capacidade	Têm a característica de medir a capacidade de resposta em um determinado processo.
Indicadores estratégicos	Visam garantir que os objetivos estabelecidos sejam devidamente obedecidos, fazendo comparações entre o cenário atual e o que deveria ser.

FINALIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

O desempenho de uma empresa poderá ser medido por um conjunto de indicadores que deverão ser estabelecidos de forma antecipada com intuito de atender às demandas das atividades da organização, para que possam servir como meio de análise do alcance das metas estabelecidas.



Fonte:

Um indicador visa melhorar a avaliação interna de uma organização monitorando o desempenho dos processos.



Veja alguns atributos que representam características de confiabilidade e qualidade nos indicadores:

DISPONIBILIDADE

Permitem coletar os dados sempre que seja necessário.

SIMPlicidade

São de fácil compreensão e claros em suas definições.

ADAPTABILIDADE

Podem ser ajustados de acordo as necessidades.

ESTABILIDADE

Mantêm uma linha lógica de evolução onde os mesmos parâmetros servem de base.

RASTREABILIDADE

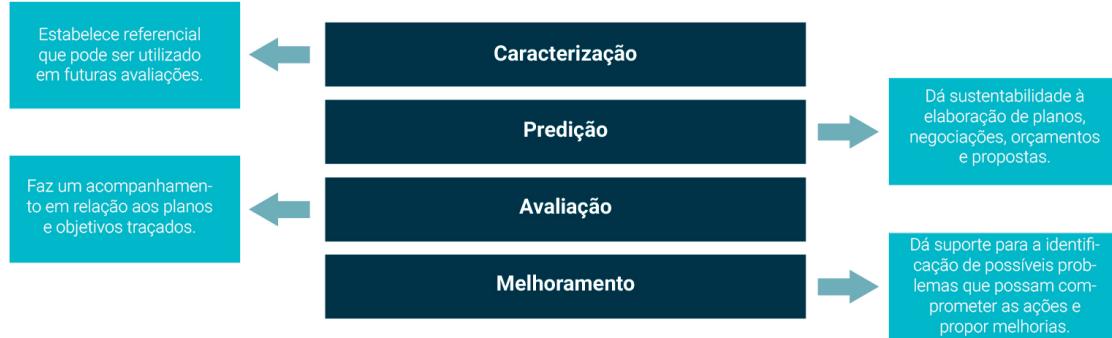
Possibilitam a identificação da origem e da forma como foram registrados.

REPRESENTATIVIDADE

Abordam suas relevâncias e permitem a indicação de métricas válidas para a avaliação do processo.

ELEMENTOS DAS AÇÕES DOS INDICADORES

As ações dos indicadores são sustentadas por quatro elementos:



CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho podem ser classificados como:

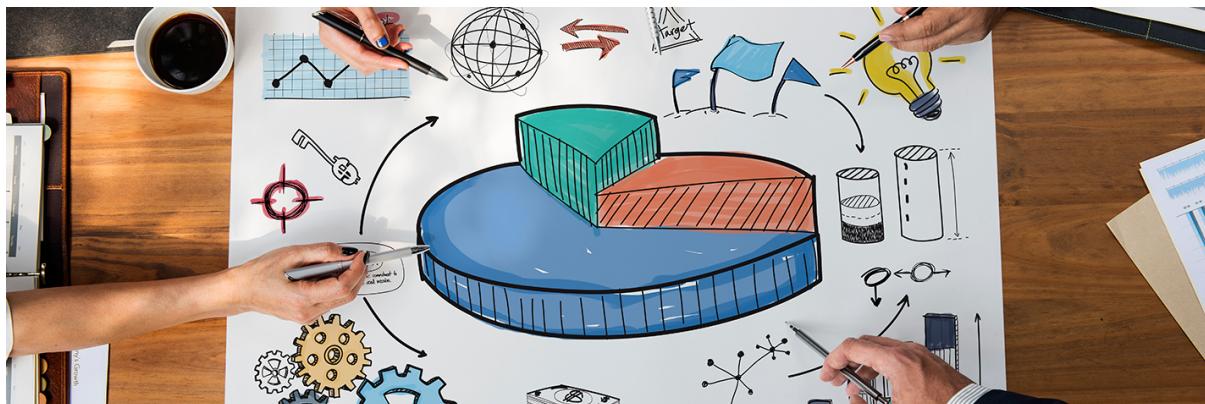
Indicadores de desempenho de qualidade

Apresentam como principal função a observação de falhas durante o processo de produção, gerenciamento ou prestação de serviços.



Indicadores de desempenho estratégicos

Têm a característica de fornecer uma visão bem ampla dos objetivos e metas, de forma generalizada, de uma organização e fazer uma análise confrontando ações anteriores com resultados atualizados.



As empresas necessitam de controles de desempenho de seus negócios de forma a identificar possíveis problemas e, de acordo com a necessidade, fazer os devidos ajustes. Por isso, é importante saber qual indicador de desempenho é o mais adequado para cada situação.

Eis alguns deles:

INDICADORES DE LUCRATIVIDADE

Atuam diretamente em cálculos de faturamento e lucro dando suporte à medições que mostram possíveis problemas nos setores e/ou atividades da empresa.

INDICADORES DE EFETIVIDADE

Proporcionam formas de medir se os objetivos determinados foram devidamente alcançados.

INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Verificam o nível de satisfação dos clientes por intermédio de pesquisas com consumidores.

INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Verificam o desempenho das tarefas e se os resultados são esperados.

Veja alguns exemplos de aplicabilidade dos indicadores de processo:

- **Eficiência** – Compara os resultados obtidos com os esperados;
- **Eficácia** – Verifica se os resultados obtidos estão de acordo com os recursos utilizados no processo;
- **Capacidade** – Verifica a produção em termos de quantidade em um determinado período de tempo;
- **Produtividade** – Faz uma medição da produção de um colaborador em um mesmo período de tempo;
- **Qualidade** – Faz uma comparação da produção avaliando produtos sem defeitos ou não conformidades;
- **Rentabilidade** – Faz uma relação entre o lucro e o investimento;
- **Competitividade** – Com base em eficácia e eficiência, faz uma análise para que se possa obter o melhor com o mínimo de recursos, visando aos resultados esperados;
- **Valor** – Diferença entre o valor percebido e o valor gasto em um determinado produto;
- **Valor do ticket médio** – Condição de fazer uma análise por venda, vendedor ou cliente, tendo resultados sobre estes personagens;
- **Nível dos serviços das entregas** – Faz uma verificação com base no desempenho logístico;
- **Taxa de sucesso** – Analisa o percentual de contratos por negociação;
- **Índice de turnover** – Faz uma análise do índice de rotatividade dos colaboradores.

Agora que você já conheceu quais os indicadores de desempenho, cabe a seguinte pergunta:

Como realizar a medição de desempenho?

Para isso, precisamos conhecer alguns conceitos:

MEDIÇÃO

Condição de mensurar coisas tangíveis que possam ser expressas em quantidades. Trata-se de um termo aplicado em medição de desempenho.

Medir desempenho é uma ação por intermédio de um sistema que é constituído por um conjunto de medidas/indicadores, com a finalidade de medir a eficiência ou eficácia de um processo. Dependendo do tipo de informação que a empresa necessite e das suas características, as medidas podem ser classificadas de diferentes maneiras.

Um sistema de medição de desempenho tem como objetivo proporcionar melhorias nas atividades de uma empresa, fornecendo medidas que estejam de acordo com o ambiente da organização e também seus objetivos estratégicos, a fim da obtenção desses objetivos, consequentemente melhorando o seu desempenho.

AVALIAÇÃO

Forma de mensurar coisas tangíveis e intangíveis. Atualmente utilizado como avaliação de desempenho, pois, além de fornecer indicadores financeiros, está relacionado a indicadores de satisfação.

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENH

Representa várias atividades integradas compostas por coleta de dados (*input*), processamento, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, formando uma estrutura com diferentes indicadores de desempenho de uma organização (*output*).

CONTROLE EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENH

Representa uma atividade no processo de gerenciamento, promovendo um acompanhamento contínuo do desempenho com o objetivo de garantir conformidade com as estratégias determinadas.

PLANEJAMENTO EM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENH

É uma forma de identificação e escolha de estratégias com vista a alcançar os objetivos determinados.

MONITORAMENTO

Observação e registro de atividades de um determinado processo. É uma ação que obedece a uma rotina com vários dados que, tratados de forma estruturada, transformam-se em informações. Faz um acompanhamento contínuo do progresso das atividades.

ÍNDICES

Resultados numéricos que são apresentados nos indicadores de um determinado processo.

METAS

Valores determinados para os indicadores, de forma antecipada, conforme planejamento, que devem ser alcançados em determinados períodos de tempo.

TOLERÂNCIA

Representa um valor de desvio abaixo da meta que serve como parâmetro para tolerância. Caso o indicador aponte para valores abaixo da faixa de tolerância, é um sinal de comportamento crítico para o processo.

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE MEDIDA DE DESEMPENHO

Esses critérios auxiliam gestores em análises críticas para concepção, implantação e uso de um sistema de indicadores de desempenho.



Os critérios para seleção de medida de desempenho são:

FUNÇÃO DOS INDICADORES

- Estabelecem procedimentos de coleta de dados, fórmula, duração do ciclo de controle e definição dos responsáveis pela coleta e análise dos dados;
- Identificam indicadores e a análise de sua relevância;
- Fazem um alinhamento entre os procedimentos de coleta, processamento e análise de dados;
- Garantem uma consistência entre os objetivos determinados e os resultados;
- Tornam bem mais fácil a coleta e compreensão das medidas;
- Definem os responsáveis por cada ação.

ALINHAMENTO DOS INDICADORES COM AS ESTRATÉGIAS

Tem a finalidade de alinhar e vincular indicadores em relação às unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários (MASKELL, 1991; KAPLAN; NORTON, 1997; SCHIEMAN; LINGLE, 1999).

Faz um monitoramento dos processos críticos, alinha as medidas às tomadas de decisões e estabelece metas para as medidas.

REALIZAÇÃO DE BENCHMARKING

Na realização de benchmarking as informações podem ser utilizadas para promover melhoria de desempenho (BARBER, 2004), e os benefícios que envolvem esse processo não se restringem aos resultados quantitativos, pois incluem também o conhecimento adquirido ao longo do processo (GARVIN, 1993).

Utiliza as medidas para fazer uma comparação interna e externa.

INDICADORES NA ROTINA DAS ORGANIZAÇÕES

Referem-se à implementação e uso do sistema de indicadores de desempenho de forma a tornar a medição parte integrante do sistema gerencial de uma empresa.

Descentralizam as ações de coleta, processamento e análise. Suas medidas são utilizadas em níveis de gerência.

É possível que tenham uma relação de custo-benefício da medida e ampla disseminação dos resultados.

APRENDIZAGEM POR INTERMÉDIO DO USO DAS MEDIDAS

Refere-se à relevância que os indicadores representam para os tomadores de decisões, com base na interpretação do significado das informações fornecidas.

O uso dos indicadores representa melhoria nos processos, garante uma evolução do sistema de indicadores e auxilia na reflexão dos resultados obtidos.

ATIVIDADE

1 - Faça uma pesquisa sobre empresas que adotaram indicadores de desempenho de TI e de que forma eles foram importantes para a gestão dessas empresas. Indique os resultados alcançados.

Resposta Correta

2 - Qual das opções abaixo NÃO está relacionada a indicadores na rotina das organizações?

- a) Descentralizam as ações de coleta, processamento e análise.
- b) Medidas são utilizadas em níveis de gerência.
- c) É possível ter uma relação de custo-benefício da medida.
- d) Ampla disseminação dos resultados.
- e) Estabelecem metas para as medidas.

Justificativa

3 - A afirmativa “Resultados numéricos que são apresentados nos indicadores de um determinado processo” refere-se:

- a) Aos índices
- b) Ao monitoramento
- c) Às metas
- d) À tolerância
- e) Às estratégias

Justificativa

4 - Marque a opção CORRETA sobre o atributo ESTABILIDADE para os indicadores:

- a) Permite coletar os dados sempre que seja necessário.
- b) Mantém uma linha lógica de evolução onde os mesmos parâmetros servem de base.
- c) Possibilidade de identificação da origem e da forma como foram registrados.
- d) Aborda suas relevâncias e permite a indicação de métricas válidas para a avaliação do processo.
- e) É de fácil compreensão e suas definições são claras.

Justificativa

5 - A afirmativa “É uma forma de identificação e escolha de estratégias com vista a alcançar os objetivos determinados” está relacionada:

- a) À realização de benchmarking.
- b) À aprendizagem por intermédio do uso das medidas.
- c) Ao alinhamento dos indicadores com as estratégias.
- d) Ao monitoramento.
- e) Ao planejamento em sistema de medição de desempenho.

Justificativa

6 - Qual a principal função dos indicadores de desempenho de qualidade?

Resposta Correta

7 - Marque a opção que corresponde às atividades que podem ser mensuradas:

- a) Atividades que acompanham processos
- b) Atividades que medem resultados
- c) Atividades que geram valores
- d) Atividades de inserção de dados
- e) Atividades de acompanhamento de produção

Justificativa

Glossário

TURNOVER

Representa a alta rotatividade de funcionários em uma empresa. É uma prática que envolve admissão de um empregado enquanto outro é demitido de forma sucessiva.

BENCHMARKING

Processo de investigação relativo ao desempenho de processos ou produtos, comparando-os àqueles identificados como as melhores práticas.