



**GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
ARTEFATO GESTÃO DE PESSOAS DE TIC (CAPACITAÇÃO, DESEMPENHO, PAPEIS
E RESPONSABILIDADES)**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS
DIRETORIA DE ORÇAMENTO DE ESTATAIS
COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE ESTATAIS**

BRASÍLIA - 2018

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO
E GESTÃO**
**SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Fernando Antonio Ribeiro Soares

Secretário

Márcia Abrahão Moura

Reitora

André Nunes

Diretor do Departamento de Orçamento de Estatais

Sanderson Cesar Macedo Barbalho

Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT

Gerson Batista Pereira

Coordenador-Geral de Gestão da Informação de Estatais

Rafael Timóteo de Sousa Júnior

Coordenador do Laboratório de Tecnologias
da Tomada de Decisão – LATITUDE

EQUIPE TÉCNICA

Natal Henrique Troz Guglilhermi – SEST

Otávio Porto Barbosa – SEST

EQUIPE TÉCNICA

Georges Daniel Amvame Nze

(Pesquisador Sênior)

Claudia Jacy Barrenco Abbas

(Pesquisador Sênior)

Edna Dias Canedo

(Pesquisador Sênior)

Rodrigo de Souza Goncalves

(Pesquisador Sênior)

Adyr Andrade de Menezes

Amanda Aline Figueiredo Carvalho

Bruno Justino Garcia Praciano

Demétrio Antônio da Silva Filho

Fabricio de Oliveira Taguatinga

Glauber Luiz Lopes da Silva

Jean Victor Ribeiro Vieira

João Batista Alves Diniz

Jorge Guilherme Silva dos Santos

José Maria dos Reis Lisboa

Leomar Camargo de Souza

Marcus Vinicius Bomfim Guimaraes Barbalho

Moramay Coutinho Guimarães Coelho

Pedro Thiago Rocha de Alcântara

Priscilla Gonçalves da Silva e Souza

Rafaella Aparecida Rosa Lima

Rosa Cristina Portela Dias Jácome

Ruyther Parente da Costa

Victor Matheus da Silva

B823g

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Governança de tecnologia da informação : artefato gestão de pessoas de TIC (capacitação, desempenho, papéis e responsabilidades) / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Coordenação-Geral de Gestão da Informação de Estatais; Universidade de Brasília. -- Brasília : MP, 2018. 15 p.

1. Governança Digital 2. Tecnologia da Informação 3. Empresa Estatal 4. Administração Pública I. Título II. Universidade de Brasília.

CDU 658.115:004

HISTÓRICO DE VERSÕES

23/03/2018 | Versão 1.0

Descrição: Inclusão dos artefatos, definição do processo, adequação do passo-a-passo, objetivos e capa ao processo.

Autor: Edna Dias Canedo e Priscilla Gonçalves da Silva e Souza.

Revisor: Natal Henrique Troz Guglilhermi e Otávio Porto Barbosa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
VISÃO GERAL	5
2.1. Objetivo.....	5
2.2. Justificativa.....	5
GESTÃO DE PESSOAS DE TIC (CAPACITAÇÃO, DESEMPENHO, PAPEIS E RESPONSABILIDADES)	6
3.1. Definição	6
3.2. Passo a passo.....	6
ARTEFATOS	6
4.1. Documentos.....	6
4.1.1 Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas.....	7
4.1.2 Plano de Gerenciamento de Capacitação.....	11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
5.1. Documentos.....	14

INTRODUÇÃO

Em observância às normas e diretrizes de Tecnologia da Informação (TIC) do Poder Executivo Federal, disseminadas pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SETIC/MP), na condição de Órgão Central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) e, conforme preconiza o Decreto Presidencial nº 7.579, de 11 de outubro de 2011, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), como Órgão Setorial integrante do SISP, vincula-se aos preceitos definidos pelo Sistema relativamente à governança e gestão de tecnologia da informação.

Diante do tema e também em decorrência de orientação do TCU, conforme Acórdão 3051/2014 a SEST deve atuar no desenvolvimento de ações que promovam a disseminação da cultura de Governança de TIC nas Empresas Estatais, para facilitar o cumprimento dos objetivos definidos e exigidos no planejamento estratégico, como também na racionalização de recursos e retorno financeiro/operacional.

VISÃO GERAL

2.1. Objetivo

Identificar e apontar os passos necessários, de acordo com práticas listadas em literatura e conhecimento prático, para a Gestão de Pessoas de TIC (Capacitação, Desempenho, Papeis e Responsabilidades).

2.2. Justificativa

A SEST, institucionalmente, como órgão de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, deve promover e orientar a Governança de TIC dessas entidades. As iniciativas nesse sentido devem ser planejadas e priorizadas a partir do alinhamento dos investimentos de TIC aos objetivos estratégicos das organizações.

GESTÃO DE PESSOAS DE TIC (CAPACITAÇÃO, DESEMPENHO, PAPEIS E RESPONSABILIDADES)

3.1. Definição

A Gestão de Pessoas de TIC (Capacitação, Desempenho, Papeis e Responsabilidades) visa proporcionar uma abordagem para garantir estruturação ideal, colocação, direitos de decisão e competências dos recursos humanos de TIC.

Nesse sentido, este processo define práticas para estabelecer e gerir a comunicação dos papéis e responsabilidades definidas, aprendizagem e crescimento dos planos, e expectativas de desempenho, com participação de pessoas competentes e motivadas.

3.2. Passo a passo

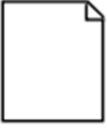
Para implantação da Gestão de Pessoas de TIC (Capacitação, Desempenho, Papeis e Responsabilidades) é preciso executar as seguintes atividades:

- 1 - Definir e registrar as métricas que serão utilizadas para avaliar o desempenho do colaborador da Estatal.
- 2 - Avaliar o desempenho do colaborador da Estatal de acordo com as métricas definidas.
- 3 - Planejar e controlar o uso dos recursos humanos de TIC de acordo com suas habilidades específicas.
- 4 - Definir o Plano de Capacitação para todos os colaboradores de TIC da Estatal.

ARTEFATOS

4.1. Documentos

Os modelos dos documentos para a Gestão de Pessoas de TIC (Capacitação, Desempenho, Papeis e Responsabilidades) estão disponíveis para download no endereço eletrônico <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/unidades/sest>, conforme lista a seguir:

Definir Métricas de Avaliação de Desempenho	
 Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas	Nome: Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas
	Objetivo: Fornecer um ponto de referência sobre as métricas e indicadores para Gestão de Pessoas de TIC, listando-os e definindo como serão empregados e calculados.
Definir Plano de Gerenciamento de Capacitação	
 Plano de Gerenciamento de Capacitação	Nome: Plano de Gerenciamento de Capacitação
	Objetivo: Definir e planejar os processos e atividades de capacitação para o público-alvo (colaboradores de TIC) visando melhorar seu desempenho.

4.1.1 Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas

Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas <Sigla da estatal>

1. Introdução

<Introduzir o documento de Métricas e Indicadores para Desempenho de Pessoas/colaboradores.>

2. Conceitos e Definições

<Listar e definir os conceitos importantes.>

3. Marcos

<Definir marcos temporais de medição.>

4. Ferramentas, Técnicas e Metodologias

<Listar ferramentas usadas no processo de medição.>

5. Métricas e Indicadores de Pessoas

<Listar e definir as métricas e indicadores de para desempenho de Pessoas>

Aprovado em ____ de _____ de _____.

<nome completo do responsável >
<cargo >

Observações:

A finalidade desse documento é fornecer um ponto de referência sobre as métricas e indicadores a serem usados na gestão de pessoas de TIC.

Para isso, faz-se necessário descrever os conceitos inerentes a esses processos de medição e definir marcos e ferramentas para aplicar as métricas e indicadores.

Sobre tudo, é imprescindível listar as métricas e indicadores a serem usados, definindo como eles serão empregados e qual a fórmula de seus cálculos.

As métricas são aquelas medidas consideradas brutas, atômicas e de simples composição. Ou, em uma linguagem mais elaborada, são sistemas de mensuração que quantificam tendências, comportamentos ou variáveis do negócio. Elas ajudam na tomada de decisão, detectam oportunidades, mantêm o foco produtivo, identificam pontos fortes e fracos, consolidam necessidades de investimentos, detectam falhas operacionais e até diminuem o grau de incerteza quanto ao futuro.

Já os indicadores de desempenho são as medidas calculadas a partir das métricas. Servem para avaliar a performance da estatal, analisar tendências, trabalhar a melhoria contínua, trazer mais transparência e proporcionar uma atuação mais proativa, normalmente, expressos por percentuais e probabilidades. Vamos a um exemplo prático:

A quantidade do produto/serviço X que foi produzida/preparada é uma métrica. Já o percentual do produto/serviço X que foi vendido durante o mês de setembro é um dos indicadores de desempenho (a partir da quantidade produzida/preparada pode-se estabelecer uma meta de venda e, depois, calcular o percentual do que realmente foi entregue ao mercado).

Podemos resumir assim: as métricas estão ligadas às atividades e os indicadores de desempenho, mais amplos, abrangem os processos (o que, logicamente, também abrange as atividades).

EXEMPLO DE MÉTRICAS QUE OS GESTORES DEVEM ACOMPANHAR

1. META DE VENDAS

É importante que a equipe de corretores de uma construtora ou imobiliária, por exemplo, saiba exatamente qual a quantidade de unidades que precisam ser vendidas em um determinado período. Assim, poderão focar seus esforços no fechamento de negócios para que a quantidade planejada seja atingida dentro do cronograma estabelecido. Porém, lembre-se que o modelo de meta varia de acordo com a gestão imobiliária. Uma construtora, por exemplo, tem uma expectativa de vendas dos seus lançamentos para que as obras gerem lucro, originando a sua meta de vendas.

2. TICKET MÉDIO

Índice mais elaborado, o ticket médio representa quanto cada vendedor traz para a empresa em negócios fechados. Portanto, basta dividir o valor do total de vendas realizadas por um vendedor pela quantidade de negócios que foi fechado. O ticket médio não deve ser avaliado de forma absoluta. Um corretor pode ter um ticket médio baixo, mas fechar vários negócios e gerenciar diversos prospects simultaneamente, contribuindo para o fluxo de caixa da imobiliária.

3. PROSPECÇÕES

Outra métrica importante para o mercado imobiliário é a quantidade de contatos que cada corretor faz (ou que ele tem capacidade de realizar). Como sabemos, quanto maior o número de prospects, maiores são as chances de fechamento de vendas.

4. NÚMERO DE OPORTUNIDADES GERADAS/ENCONTRADAS

Dos contatos (prospects) que estão sendo trabalhados, qual é o número de oportunidades reais que estão engatilhadas? Essa métrica pode ajudar a medir o retorno dos esforços de cada vendedor/corretor.

5. QUANTIDADE DE PROPOSTAS FEITAS

Depois de detectadas as oportunidades, é preciso mensurar a quantidade de propostas que foram feitas aos potenciais clientes. Isso ajuda a ter uma ideia do volume de negócios, que pode vir a ser concretizado e também a quantificar as oportunidades perdidas durante um determinado período.

6. NÚMERO DE NEGÓCIOS PROVÁVEIS

Da mesma forma, deve-se acompanhar as reais probabilidades de fechamento de venda. Ou seja, verificar quais foram os prospects que demonstraram interesse real de fechar negócio.

7. NEGÓCIOS FECHADOS

Por fim, saber exatamente qual foi a quantidade de negócios concretizados ajuda a verificar o retorno sobre os esforços da equipe comercial (e de Marketing, entre outras áreas que contribuem para as vendas).

INDICADORES DE DESEMPENHO QUE OS GESTORES DEVEM ACOMPANHAR

1. PRODUTIVIDADE

Esse indicador ajuda a medir a eficácia dos esforços da equipe comercial avaliando as métricas e também verificando como os recursos (operacionais, educacionais, tecnológicos, etc.) estão sendo utilizados e como ajudam a melhorar a operação de vendas. Aqui no blog, já publicamos algumas dicas para que a gestão imobiliária contribua para o incentivo da produtividade dos corretores.

2. QUALIDADE

Os indicadores de qualidade estão intimamente ligados aos de produtividade. Eles ajudam a avaliar as conformidades do processo comercial. Quanto melhor estiver o índice de qualidade, melhor estará a produtividade e maior será o retorno, ou seja, as vendas.

3. CAPACIDADE

Já esses indicadores têm a ver com a capacidade de resposta aos processos da área comercial. Por exemplo, podemos avaliar a quantidade de prospecções que um determinado corretor consegue fazer, utilizando as ferramentas de CRM e as boas práticas que a empresa lhe disponibiliza.

4. ESTRATÉGIA

Os indicadores estratégicos são aqueles que ajudam o gestor a mensurar como está o desempenho da equipe, de acordo com o planejamento estratégico de uma campanha, por exemplo. Em suma, eles indicam como o time de vendas está em comparação com o que deveria ser.

5. LUCRATIVIDADE

Mais do que volume de vendas, quantidade de imóveis vendidos, é preciso mensurar a lucratividade obtida. Muitas vezes, um grande volume de vendas realizadas pode representar uma lucratividade menor do que poucos pedidos fechados. Isso porque, como sabemos, o lucro líquido é o que sobra de todos os custos que a empresa teve para vender e entregar. De qualquer forma, uma boa saída é investir na capacitação da equipe. Confira o post no qual publicamos uma lista de curso de vendas gratuitos.

6. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Por último, os indicadores de desempenho que ajudam a medir e acompanhar a satisfação dos clientes são muito importantes para o sucesso das vendas no mercado imobiliário. Indicadores como rapidez no atendimento, resolução de problemas, mediação de conflitos são fundamentais para planejar e executar um bom relacionamento com a carteira de clientes. Nós sabemos que consumidores satisfeitos compram mais e também indicam a empresa para seus amigos e familiares.

4.1.2 Plano de Gerenciamento de Capacitação

Plano de Capacitação da <Sigla da estatal>

Controle de Versões

<Inserir os dados das versões.>

Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo do Plano de Capacitação

<Descrever o objetivo do Plano de Capacitação.>

2. Gestão da Capacitação

<Usar as seções seguintes para identificar os componentes do Plano de Capacitação.>

2.1. Processos de Capacitação

<Descrever o(s) Processo(s) de Capacitação.>

2.2. Público-Alvo

<Listar e descrever o público-alvo da capacitação.>

2.3. Atividades de Capacitação

<Listar atividades de capacitação.>

2.4. Orçamento

<Descrever orçamento a para a capacitação.>

2.5. Cronograma

<Estabelecer cronograma para a capacitação.>

Aprovado em ____ de _____ de _____.

<nome completo do responsável >

<cargo >

Observações:

Ter um sistema efetivo de gestão de capital humano significa levar em consideração alguns pilares básicos para a medição, como a quantidade, custo, tempo, qualidade e satisfação. Com uma boa base de dados, com critérios estabelecidos e os resultados apresentados de forma clara e objetiva. Estes pilares levam a boas tomadas de decisão no que tange as ações de gestão de capital humano. E a cada dia que passa, com o avanço da tecnologia fica mais fácil fazer a gestão destes números.

Exemplo de alguns indicadores que podem alavancar o desempenho do colaborar:

#1 – Investimento em treinamento e desenvolvimento

Muitas organizações não entendem isto como um indicador que deve ser medido constantemente. Mas hoje, com a disseminação das informações, a concorrência e muitas vezes a pouca diferença entre os serviços, faz com que o seu maior bem precise cada vez mais estar em foco, o colaborador.

Há tempos que o pessoal passou a ser o grande diferencial das organizações, e por isso estar atento a preparação deles é fundamental. Um desafio é olhar se estamos fazendo uma avaliação completa disso. Não só trabalhar na medição dos treinamentos técnicos, que são fundamentais para uma operação, mas também olhar para as soft skills, que vão trazer a competitividade ao negócio.

Em um momento que exige que as empresas sejam cada vez mais eficientes, com processos estritamente corretos, utilizando poucos recursos, e trazendo rápida resposta para os clientes, as soft skills ajudam a minimizar o que poderiam ser grandes problemas quando não há visão sistêmica, confiança, falta de comunicação, falta de compartilhamento de recursos.

#2 – Desempenho Elevado

Com os sistemas de avaliação de desempenho que vem sendo utilizado nas organizações, é possível olhar para este indicador e começar a medir o tamanho da população organizacional que traz mais resultados do que o esperado. Mas, para isso, é necessário que a avaliação de desempenho tenha credibilidade e seja aplicada de forma correta. Um trabalho com a gestão da empresa para a aplicação desta ferramenta geralmente é necessário. Ainda hoje, temos gestores que não entendem bem as avaliações e acabam não preenchendo com a devida atenção que um instrumento como este requer.

O trabalho de Recursos Humanos é mostrar que a gestão deste capital humano é fundamental para que eles atinjam os resultados de suas áreas, com a melhor performance de suas equipes. E entendam quem são as pessoas que tem o desempenho elevado para verificar como podem reproduzir este comportamento com os outros de sua equipe.

#3 – Crescimento na Carreira

Toda boa área de Recursos Humanos tem um plano de carreira bem desenhado e estabelecido dentro da organização. Estar comprometido com a execução deste plano também é um grande diferencial para o RH que quer demonstrar a sua eficácia.

Sabemos que desenhar e colocar em prática são duas coisas diferentes, e que muitas vezes enfrentamos alguns desafios de ordem política nas empresas. Mas, quando o Recursos Humanos está comprometido com a medição deste indicador, consegue demonstrar o avanço que a organização ganha ao promover internamente, ao invés de utilizar a contratação externa como única forma de preencher vagas. Pesquisas

mostram que um novo colaborador demora até 6 meses para começar a entregar os resultados esperados, e este passa a ser um excelente argumento na implantação de um plano de carreira.

Quando cruzamos o indicador de desempenho elevado com o de crescimento de carreira, podemos também lidar bem com os desafios de política interna na organização. Uma vez que um gestor possui mais de uma pessoa atuando com desempenho elevado, a mudança de um colaborador dele para um cargo de gestão ou para outra área que represente crescimento para o colaborador é facilitada, pois ele não depende apenas deste membro de sua equipe para a entrega dos resultados de sua área e até superá-los.

#4 – Satisfação do Colaborador

Nos últimos anos no Brasil o mercado estava muito aquecido, com um ritmo frenético no qual a retenção do colaborador estava se tornando um dos pontos de atenção do Recursos Humanos para o desenho de suas estratégias.

Com o mercado um pouco turbulento, e uma variação de projeções de crescimento e retração, este cenário quanto à retenção ainda não mudou. A necessidade de confiança que o colaborador precisa ter em relação a sua permanência na empresa, em relação à satisfação de suas necessidades e oportunidades de crescimento vem aumentando. Assim, buscar cada vez mais informação qualitativa neste caso é essencial para suprir este ponto.

A satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Este é um indicador que precisa de um olhar amplo, e envolve vários temas que vão de questões salariais à liderança. Algumas empresas utilizam a medição da Felicidade do colaborador como um indicador que agrega e em alguns casos substitui a satisfação.

A “satisfação no trabalho apresenta a conotação de processos emocionais ou sentimentos ‘do ser’, tais como alegria, entusiasmo, prazer, orgulho, felicidade, deleite e realização”.

É sabido que um colaborador satisfeito e feliz consegue entregar até 3 vezes mais resultados!

#5 – *Turn Over*

O índice de *Turn Over* pode significar que a saúde da organização corre risco. Quando existe um índice alto a empresa perde com algumas questões:

- Conhecimento da operação
- Capital Intelectual
- Conexão com os clientes
- Perda de negócios
- Agilidade e eficiência

Além destas questões o custo da operação com rescisões contratuais, novas contratações, a preparação deste novo colaborador quando não se tem reaproveitamento interno para preencher a vaga, trazem impacto para a produtividade da empresa e diretamente para o lucro.

Há pesquisas que estimam que este custo possa chegar a 8 salários equivalentes ao recebido pelo colaborador, por pessoa desligada da empresa. Este indicador também leva em consideração diversos aspectos que muitas vezes só são descobertos na hora do desligamento.

Como você já sabe, muitos índices caminham juntos e precisam ser cruzados para termos uma fotografia real do cenário da organização. É imprescindível que a área de Recursos Humanos faça o cruzamento destas informações e utilize da melhor forma para criar estratégias e argumentos no momento de propor suas ações e seu *budget*.

Claro que o mundo de Recursos Humanos é bem mais complexo, mas antes de começar a olhar para tudo o que o Recursos Humanos deve e pode medir, é importante observar como a área se mostra relevante para a presidência, e para isso, tudo o que for possível, traduza para resultados financeiros.

O índice de *Turn Over* da empresa é de 25% o que equivale a X em reais. O aproveitamento interno com o Crescimento na Carreira é de 30% o que representa uma estimativa em economia de X reais se contratasse profissionais externos. 20% dos colaboradores apresentam um Desempenho Elevado, o que estimasse é que isso contribui com aproximadamente X reais no faturamento anual. O nível de Satisfação do Colaborador está em 60%, e com um trabalho efetivo nesta questão podemos aumentar para 75%, o que representa uma estimativa de X para o crescimento da nossa empresa. Aproximadamente X reais considerando o faturamento atual.

Para definir quais são as melhores métricas para sua área de Recursos Humanos, entenda o que vai realmente fazer a diferença na estratégia da sua organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1. Documentos

- Planejamento Estratégico da Secretaria 2015-2018.
- Guia de Comitê de TIC do SISP (Versão 2.0 – 2016).
- Guia do PDTIC do SISP (Versão 2.0 Beta – 2015).
- Guia de Gerenciamento de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGP-SISP – 2011).
- Guia de Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos do SISP (Versão 1.0 MGPP-SISP – 2013).
- Guia de Processo de Software do SISP (Versão 1.0 PSW-SISP – 2012).
- Guia de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (GovTIC) do SISP (Versão 2.0 – 2017).