

# OS **7** PECADOS

no Uso de Indicadores na Gestão de Pessoas

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>O que é Indicador</b>	<b>4</b>
<b>Pecados Capitais</b>	<b>7</b>
<b>Resumindo</b>	<b>18</b>
<b>Referências</b>	<b>20</b>

# Introdução

Não passa pela cabeça de ninguém começar um programa de exercícios ou uma dieta sem tentar identificar a situação atual (velocidade, no caso de corridas, ou peso, no caso de uma dieta) para poder acompanhar o progresso resultante do seu esforço.

Mas, nas empresas, frequentemente vemos as pessoas trabalhando e tentando melhorar os processos sem qualquer medida de desempenho. Fazem mudanças, por exemplo, na oferta de benefícios, mas não medem os resultados para saber se as mudanças foram benéficas.

Quando verificamos nossa velocidade, em uma corrida de rua, ou nosso peso, para acompanhar o progresso devido à dieta, estamos usando indicadores. Mas, o quê são exatamente os indicadores? Quais os erros mais comuns quando usamos essa ferramenta de gestão. Isso é o que contamos a seguir.



Capítulo 1

# O que é Indicador?



## O que é Indicador?

Indicador é uma ferramenta de gestão. Possivelmente, a mais básica e simples delas. Na verdade, além de seu uso independente, é parte essencial de muitas metodologias como o *Balanced ScoreCard* (BSC), o Seis Sigma e a Gestão à Vista, para citar algumas.

Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados.

Os indicadores costumam ser associados ao controle, mas podem – e devem – ser usados também com outros propósitos, como:

- Comunicação
- Alinhamento da equipe
- Delegação, etc.

Mas, não basta medir. É preciso medir as coisas corretas. Caso contrário, temos apenas um trabalho burocrático que não vai nos ajudar. Seria como acompanhar as variações na altura da pessoa durante uma dieta; mas acredite, nas empresas isso é muito comum.

*“A área de RH tem, sim, como produzir métricas, estatísticas e dados que comprovem a efetividade de suas ações. Caso esses dados não estejam disponíveis, eles precisam ser criados, produzidos, tabulados e estudados. A era do “nós não temos como medir” já passou e não convence mais.*

Elaine Saad – Presidente da ABRH Brasil

## O Poder dos indicadores

Juan Carlos Paéz, experiente profissional de RH, descreveu em seu [blog](#) uma interessante experiência que viveu. "Ao assumir a posição de gestor de RH, escutei dos diretores das outras áreas que o processo de contratação de pessoas era muito demorado. Questionada, a pessoa responsável pelo processo informou que seguia o processo que havia encontrado quando chegou na empresa.

Perguntada sobre a duração do processo, ela deu uma estimativa. Pois bem, após um detalhamento, listando e analisando a duração de cada atividade do processo de contratação, o tempo médio caiu de 62 para 28 dias (redução de 55%)".

Esse é um exemplo do poder que a mensuração dos processos tem para ajudar no aumento da eficácia.



Capítulo 2

# Pecados Capitais

Conheça os sete pecados capitais que mais atrapalham o uso de indicadores de desempenho na gestão de pessoas nas empresas.



# 1. Falta de padronização

Quantas vezes, participando de um evento ou conversa informal, você ouviu alguém apresentar um resultado como baixa rotatividade ou elevada produtividade e sentiu inveja? Mas, em quantas vezes, depois de ir mais a fundo, acabou descobrindo que o resultado não era tão bom assim e pensou “Ah! Calculando desse modo, meu resultado também fica bom!”.

A diversidade das fórmulas de cálculo usadas pelas empresas para os mesmos indicadores dificulta as comparações e pode levar a grandes diferenças de resultados. O livro *The Performance Prism* [1] cita uma empresa que tinha 6 (seis!) diferentes fórmulas para o cálculo da Receita das Vendas (*Sales Revenue*).

Outro estudo [2] informa que diferentes formas de cálculo levaram a diferenças de até 47% na medida da rotatividade, ainda que a movimentação das pessoas fosse a mesma.

Portanto, é óbvio que o uso de indicadores padronizados contribui para criar uma linguagem comum que facilita o diálogo e a identificação das boas práticas.

## **Os três mosqueteiros eram... quatro!**

É comum que as pessoas se surpreendam ao descobrir que os três mosqueteiros eram, de fato, quatro: Athos, Porthos, Aramis e D'Artagnan. Isso porque o título do livro sugere um número diferente. Trabalhando com indicadores, frequentemente acontece o mesmo. Quando falamos em rotatividade, algumas organizações usam uma fórmula de cálculo e outras adotam fórmulas diferentes, fazendo com que, para uma mesma realidade, tenhamos resultados diferentes e não comparáveis.

Como na famosa obra de Alexandre Dumas, é necessário ir mais fundo para saber quantos são os mosqueteiros ou, na gestão, conhecer a metodologia de cálculo para saber o verdadeiro significado do resultado do indicador. Só então podemos usar, analisar, comparar e decidir.



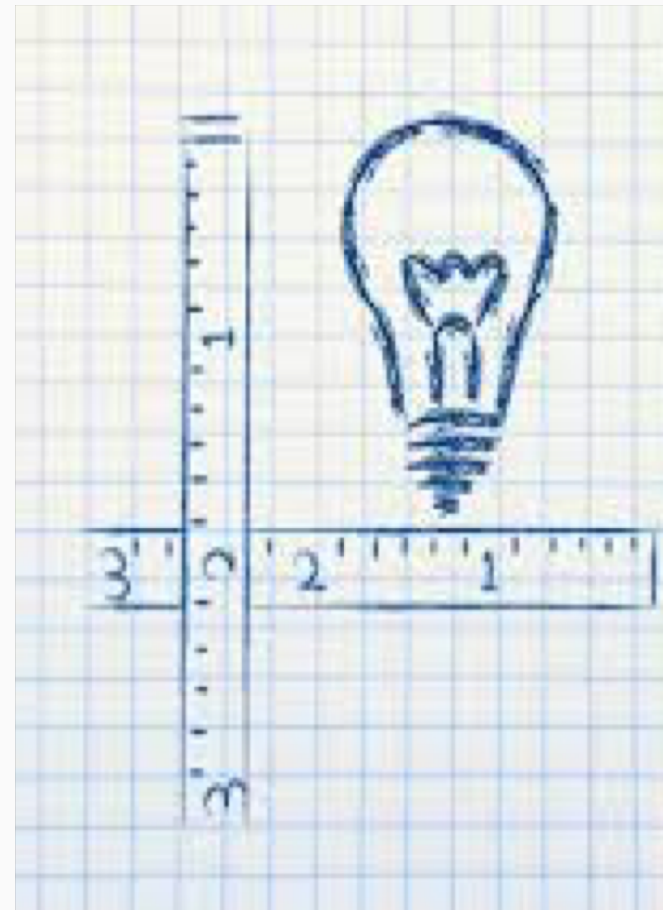
# Solução para a falta de padronização

Registre a fórmula de cálculo dos indicadores usados na empresa e confirme, com quem calcula e com quem analisa os resultados, se todos estão usando a mesma metodologia de cálculo.

Veja alguns modelos de padrões de cálculo [aqui](#).

*Mensuração começa com uma definição operacional clara. Na IBM, pedi para 25 pessoas definirem "inovação" e recebi 25 diferentes definições! Você precisa ter uma definição operacional, ainda que imperfeita.*

Dean Spitzer



## 2. Má qualidade dos dados

A qualidade dos indicadores e sua capacidade de contribuir para a gestão têm muito a ver com os dados usados nos cálculos. Infelizmente, a experiência mostra que é comum que tais dados não sejam adequados.

As principais razões são:

- Erros na coleta, por falha de entendimento sobre o que se deseja.
- Mudança na forma da coleta, para simplificar o processo ou até mesmo para "melhorar" os resultados.
- Dados originais colhidos sem cuidado ou responsabilidade, como muitas vezes é feito na apropriação de tempo das pessoas em que qualquer soma que resulte em 40 horas por semana parece aceitável.
- Dados manipulados para melhorar os resultados ou esconder algum resultado ruim.
- Erros na transcrição dos dados.
- Falta de padronização na coleta.

## Solução

Rastreie os dados usados para o cálculo dos indicadores, desde sua observação inicial, através dos diversos sistemas, e faça uma lista de todos os procedimentos e permissões para modificação, exclusão ou correção.

A boa notícia é que muitos problemas podem ser resolvidos porque houve apenas um mal-entendido entre os envolvidos.

Quer saber mais? Acesse

<http://blogs.bachmann.com.br/rh/qualidade-dos-dados>

# 3. Usar indicadores para avaliar pessoas

Tanto as pesquisas acadêmicas como profissionais experientes reconhecem que avaliar pessoas por meio de indicadores costuma trazer mais malefícios que vantagens. Indicadores não devem, em princípio, ser usados para "medir" pessoas ou equipes. As métricas devem ser utilizadas para avaliar e melhorar processos.

Talvez as exceções sejam o Absenteísmo que, até por razões legais, além do prejuízo à organização e à equipe, pode e deve ser medido para cada empregado e, para prevenir desgaste do colaborador e atender às exigências legais, a quantidade de Horas Extras Realizadas.

Os demais indicadores devem estar vinculados aos processos e seus resultados, constituindo-se em importante ferramenta para a gestão da rotina e das melhorias, além de servir de estímulo para os colaboradores.

Há muitas razões para medir o desempenho dos processos, como:

- Ganhar controle sobre o que é importante.
- Organizar e priorizar os esforços de melhoria.
- Comunicar objetivamente os resultados obtidos.
- Alinhar e motivar a equipe.
- Colocar o foco na gestão dos processos que levam aos resultados.
- Identificar oportunidades de melhoria e ganho (benchmarking).
- Facilitar as negociações.

O uso de indicadores frequentemente é associado a uma forma fria e desumana de buscar resultados. Entretanto, isso não é verdade pois, além de facilitar a comunicação interna, as métricas trazem o benefício da transparência na relação entre as partes envolvidas.

# Solução para o uso de indicadores na avaliação de pessoas

Limite as medidas individuais às seguintes:

Absenteísmo - Por razões legais e para evitar prejuízos à organização e à equipe.

Horas Extras Realizadas (não as horas pagas) - Para prevenir desgaste do colaborador e respeitar a legislação.

Para as demais medidas, concentre-se nos processos e equipes, mas não dispense o *feedback* pessoal e sigiloso.

*Conte-me como você irá me avaliar (medir) e contarei como vou me comportar.*

Dito popular,

Veja como escolher indicadores em <http://blogs.bachmann.com.br/rh/como-escolher-indicadores-no-rh-2>

Indicadores na Gestão de Pessoas  
Os 7 pecados capitais



## 4. Ignorar as características da pessoas

Um aspecto importante a considerar, quando usando indicadores, é que as pessoas são diferentes e enquanto a maioria não gosta de controle, algumas preferem a segurança de ter o gestor decidindo e mandando.

Mas, se o foco for nos processos, será fácil perceber que resultados mensuráveis são mais poderosos do que argumentos, campanhas e ordens. Afinal, as pessoas tendem a melhorar o que elas podem medir ou seja aquelas em que podem objetivamente ver a melhora dos resultados.



## Solução

A melhor forma de envolver os colaboradores é criar um sistema de medição que o próprio pessoal operacional execute e no qual os resultados sejam apresentados graficamente.

*As pessoas precisam ser informadas sobre "o que" deve ser feito. Eles devem ter liberdade para decidir "como" fazer isso - na medição do desempenho.*

Reg Sathiyamoorthy Iyer

## 5. Não analisar periodicamente o progresso

Se a medição, por si só, tivesse um grande Impacto sobre o comportamento, qualquer pessoa com uma balança não seria gorda ou magra.

O valor isolado de um indicador tem pouca ou nenhuma utilidade. Na prática, o benefício depende de uma de três alternativas:

a. Sua comparação com uma meta.

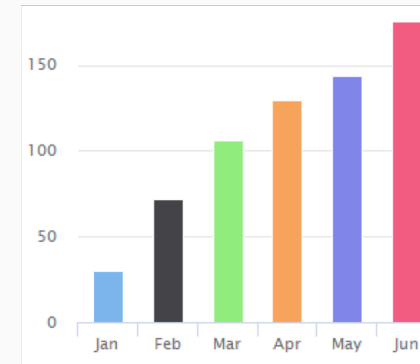
A comparação do resultado de um indicador com uma meta estabelecida permite determinar a diferença entre o resultado obtido e o desejado. Essa diferença normalmente é conhecida como desvio ou gap de desempenho.

b. Sua comparação com valores históricos.

A comparação com os valores que o mesmo indicador alcançou anteriormente permite avaliar se os resultados estão melhorando, assim como a tendência de redução, crescimento ou estabilidade. Esta informação é importante para uma avaliação da eficácia das ações tomadas.

c. Sua comparação com algum referencial de excelência.

A comparação dos resultados com referenciais de excelência (*benchmarks*) é útil para identificar oportunidades de melhoria.



## Solução

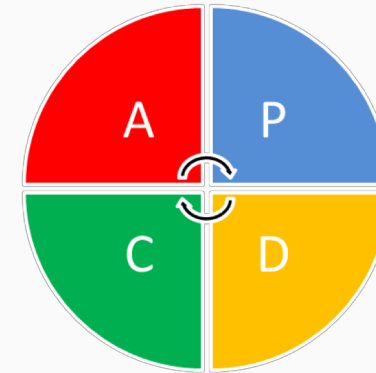
Os indicadores devem ser periodicamente observados e discutidos nas reuniões de análise crítica.

## 6. Falta de Planos de Ações

Ter um bom conjunto de indicadores não é suficiente para o sucesso na gestão. É necessário fazer planos de ações para a melhoria dos processos que estão sendo mensurados e criar uma sistemática de avaliação periódica dos resultados, comparando-os com as metas estabelecidas.

O Plano de Ações é uma lista de atividades, com os respectivos responsáveis e prazos, que servirá para acompanhamento da execução e de referência para os envolvidos.

Toda vez que estabelecemos uma meta, estamos tentando prever o futuro. Pior, estamos acreditando que podemos moldar o futuro e isso nem sempre é verdade. As metas nos ajudam a estabelecer o futuro desejado, mas a gestão dos processos e dos Planos de Ações é que nos permite alcançar o futuro pretendido.



Assim, não faz sentido definir uma meta sem criar um Plano de Ações associado a essa meta. A construção de um bom Plano de Ações exige resposta às seguintes perguntas.

- O quê deve ser feito?
- Até quando deve ser feito?
- Quem deve fazer ou garantir que seja feito?
- Quanto vai custar?

e, em muitos casos, onde deve ser feito.

*Você não consegue resultados focando apenas nos resultados.*

*Resultados são obtidos quando você foca nas ações que produzem os resultados.*

Mike Hawkins

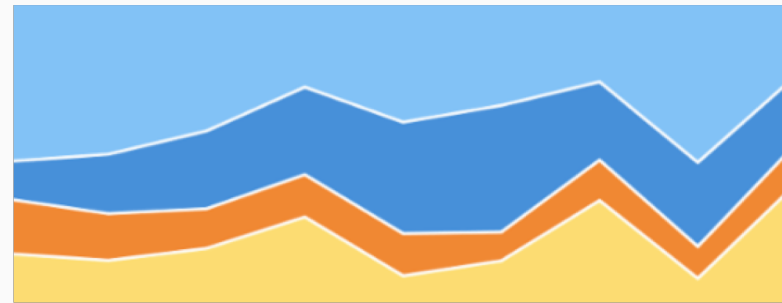
## 7. Usar valores absolutos

Os números absolutos fornecem informações sobre a grandeza dos parâmetros e resultados, sendo essenciais para avaliações técnicas e planejamentos. Por exemplo, a quantidade total de farinha produzida em determinado período permite fazer a programação de vendas.

Os números absolutos são, também, os elementos que permitem o cálculo dos indicadores usados para a gestão. Assim, a produção total no mês (número absoluto) permite estimar a produção média diária no período (indicador).

Resumindo, os números absolutos permitem:

- Colher dados de forma consistente
- Somar grandezas
- Ordenar sistemas por porte ou outra grandeza
- Calcular indicadores



Os números absolutos podem ser expressos em moeda ou em unidades de medida como toneladas, metros cúbicos, megawatts, etc. e podem ser úteis para a comparação de duas organizações ou sistemas, com o propósito de identificar aquela de maior porte.

Indicadores são números obtidos ou calculados a partir de medidas, geralmente valores absolutos. Mas, idealmente, devem ser resultados de uma relação, média, porcentagem ou taxa. Isso facilita as análises e a comparabilidade.

Por exemplo, se acompanho o número de horas treinadas e a equipe aumenta, ainda que o número de horas de treinamento cresça um pouco, a carga de treinamento por empregado pode ser menor. Logo, é vantajoso usar valores específicos. No caso, “Horas de treinamento por empregado” ou “Percentual do tempo de trabalho investido em treinamento”.

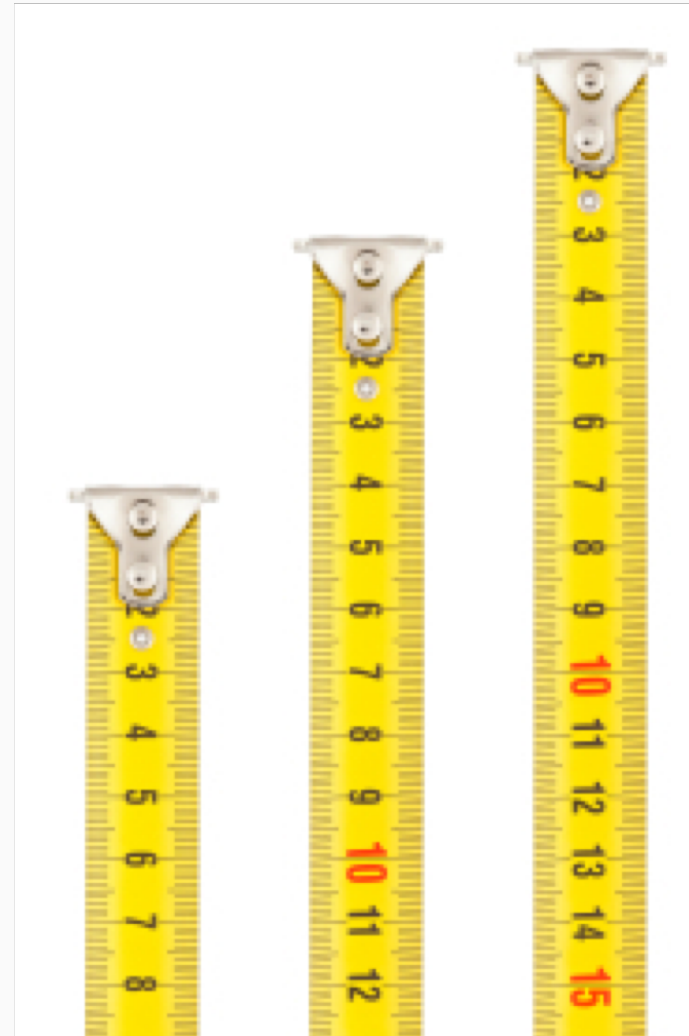


# Solução para o uso de valores absolutos

Indicadores são números obtidos ou calculados a partir de medidas, geralmente valores absolutos. Mas, idealmente, devem ser resultados de uma relação, média, porcentagem ou taxa. Isso facilita as análises e a comparabilidade.

Por exemplo, se acompanho o número de horas treinadas e a equipe aumenta, ainda que o número de horas de treinamento cresça um pouco, a carga de treinamento por empregado pode ser menor. Logo, é vantajoso usar valores específicos. No caso, “Horas de treinamento por empregado” ou “Percentual do tempo de trabalho investido em treinamento”.

Quer ver mais um exemplo? Acesse <http://blogs.bachmann.com.br/rh/medidas-absolutas-ou-relativas>



# Resumindo



# Em resumo

A gestão por indicadores estabelece no time a confiança necessária para as pessoas trabalharem e dedicarem seus esforços em prol da mesma causa, integrando a equipes e os vários níveis da organização.

Uma crítica usualmente ouvida, quando se busca trabalhar com indicadores, é que isto leva a perda da criatividade e a tratar as pessoas como máquinas. Não é verdade! Como toda ferramenta, os indicadores podem ser usados com competência (para o bem) ou mal-usados (por má-fé ou ignorância), gerando impactos negativos. Então, o problema não é a ferramenta, mas a forma como é usada, que pode ser boa ou ruim.

O uso de indicadores para apresentar os resultados alcançados por uma área ou processo resulta em uma comunicação mais objetiva e consistente. Deixa-se de trabalhar com palpites e opiniões, para que se possa concentrar nas causas dos resultados.

Os indicadores, quando bem trabalhados, informam não apenas o nível de performance mas, por meio da análise histórica, mostram os progressos obtidos.

Portanto, fuja desses 7 pecados e tenha sucesso no uso dos indicadores:

1. Falta de padronização.
2. Má qualidade dos dados.
3. Usar indicadores para avaliar pessoas.
4. Ignorar as características das pessoas
5. Não analisar periodicamente o progresso.
6. Não ter de Planos de Ações.
7. Usar valores absolutos.

*Mensuração é a mais poderosa ação que pode ser feita em uma organização.*

Dean Spitzer

# Referências



# Referências

1. Neely, Andy et alli. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.** Prentice Hall. Great Britain. 2002. p. 65.
2. Castle, Nicholas G. **Measuring Staff Turnover in Nursing Homes,** <http://gerontologist.gerontologyjournals.org/cgi/content/abstract/46/2/210> Acesso em 26.01.08.





**Bachmann Consultores Associados Ltda.**  
**B&A**

Problemas para usar indicadores? Podemos ajudar a escolher, padronizar, mostrar e analisar as métricas usadas, para maior eficácia na gestão.

Fale conosco: 41 3324-5336 ou [consultas@bachmann.com.br](mailto:consultas@bachmann.com.br).

Registre-se para receber nossa *Newsletter* mensal.

**[Inscreva-se agora!](#)**