

Sete Erros no Uso de Indicadores de Desempenho

Dórian L. Bachmann¹

Que são indicadores?

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

A administração dos negócios, embora complexa, é uma atividade como outras e também precisa de ferramentas que permitam um melhor desempenho. Na verdade, existe um número muito grande de ferramentas de gestão e, se alguém tem alguma dúvida, basta visitar a seção de livros de negócios em uma livraria. O indicador é uma ferramenta tão poderosa que é utilizada na maioria das técnicas de gestão existentes no mercado, como a GQT, 6Sigma, BSC, *benchmarking* etc.

Embora seja muito associado ao controle, os indicadores também contribuem para melhorar a comunicação, a delegação e para acelerar o sucesso dos negócios. Fazendo uma analogia. Em uma oficina, por mais simples ou sofisticada que seja, é quase certo que encontremos ao menos uma chave de fenda. Para os administradores de qualquer nível, o indicador é equivalente a chave de fenda.

Até o uso da Inteligência Artificial pressupõe que o gestor entenda o uso de indicadores. Mas, para tirar proveito dos indicadores, é preciso saber usar.

A maioria das pessoas não gosta de usar indicadores

As pessoas não veem os indicadores com bons olhos por três razões:

- Uso por obrigação. Ex.: ISO9001, dando trabalho sem benefícios.
- Uso para controle. Ninguém gosta de ser controlado, o que cria má vontade com os indicadores.
- Uso errado, gerando muito trabalho burocrático e poucos benefícios.

Mas, se bem usados, o benefício dos indicadores será muito maior que os inconvenientes.

¹ - Resumo da palestra apresentada em 20.03.24 no 16º Seminário Femipa.

Os sete erros mais comuns no uso de indicadores

Estes são os erros mais comuns e que dão má fama aos indicadores.

1. Dar o mesmo tratamento para tipos diferentes de indicadores.

Existem muitas classificações para os indicadores [1]. A maioria tem interesse puramente acadêmico, mas acabam sendo incluídos em treinamentos e disseminados nas organizações, ampliando a burocracia e criando confusão. Mas algumas classificações, como as das métricas de melhoria e de controle, são úteis no dia a dia.

Indicador de Melhoria – É o mais comum. É a medição para melhorar. Ex.: Produtividade, custo etc.

Quando temos um indicador de melhoria, comparamos os resultados com a meta ou, o que geralmente não é adequado, com o resultado de um período anterior.

Exemplo: O número de itens vendidos se manteve constante ao longo dos meses. Mas, se esse é um indicador de melhoria, é esperado algum crescimento e, então, deve-se buscar uma explicação que permita agir.

Indicador de Controle – É a medição para ter o domínio da situação e, quando possível, antecipar problemas.

Existem resultados que são considerados satisfatórios ou não têm prioridade para melhoria. Nesses casos, devemos apenas monitorar para corrigir eventuais anormalidades. Assim, se os resultados estiverem dentro da faixa de resultados aceitáveis (limites), não devem merecer atenção e, muito menos, serem apresentados e debatidos em uma reunião. É algo interno, de exclusivo interesse do responsável pelo processo ao qual o indicador se refere.

Exemplo: A inadimplência cresceu de um mês para outro de 1,5 para 1,8%. Se esse é um indicador de controle e está combinado que o limite é 2,0% (máx.), não importa se o resultado subiu ou desceu. Se está dentro do limite (abaixo de 2,0%), deve-se ignorar as variações e seguir em frente. Mas um resultado acima do limite estabelecido caracteriza uma "ocorrência anormal" que deve ser objeto de comunicação, investigação e ação.

Estatísticas – Não são efetivamente indicadores, mas apenas medidas ou informações úteis. Tratar esse tipo de informação como indicador traz muitas desvantagens; a principal é a perda de tempo e foco.

Muitas informações são necessárias para responder consultas, para dar transparência ou outros motivos. Mas não são, de fato, indicadores de desempenho, embora sejam frequentemente confundidas com estes, gerando trabalho que tira a atenção do que realmente importa.

A questão é agravada pela diferença tênue que pode existir entre um indicador de controle ou de melhoria e uma simples informação estatística. Afinal, um mesmo “resultado” pode, dependendo da situação, ser qualquer das três possibilidades.

Exemplo: Percentual de Mulheres na Equipe. É uma informação usual em relatórios de sustentabilidade e geralmente é só isso; uma informação estatística. Mas se a empresa decide adotar uma política de diversidade e estabelece, digamos, uma meta de 50% de mulheres na equipe, a situação muda. Agora, se esse percentual ainda não foi alcançado, a medida se torna um indicador de melhoria; precisa ter um Plano de Ações e ser acompanhada na frequência decidida para buscar alcançar a meta estabelecida. Entretanto, se o resultado já foi alcançado e deve apenas ser preservado, dentro de determinada tolerância, então temos um indicador de controle.

Identificar o tipo de indicador, nessa classificação, permite economizar bastante tempo (e desgaste) nas reuniões.

2. Dar mais atenção aos indicadores de esforço que aos de resultados.

Muito do que medimos pressupõe uma relação clara de causa e efeito. As medidas de esforço nos permitem antecipar problemas e testar hipóteses antes que os resultados, bons ou ruins, apareçam.

Um exemplo esclarece mais. Quem está lutando para perder peso (medida de resultado) sabe que é preciso monitorar as ações feitas para baixar o peso, como tempo ou distância de caminhada ou corrida, a quantidade de calorias ingeridas etc. (medidas de esforço). Na verdade, na maioria dos processos precisamos das duas métricas.

Os políticos são matreiros nessa abordagem. Informam quanto foi “investido” em educação e em segurança, por exemplo, mas não mostram medidas dos resultados (eficácia) dos investimentos.

Infelizmente, nas empresas frequentemente é igual, pois é mais fácil medir esforço. Medimos o tempo de treinamento acreditando que isso trará mais segurança para o trabalho ou maior produtividade para a equipe. Mas... pode não ser verdade. Por isso é importante medir

também o resultado que nos interessa, para confirmar a relação de causa e efeito.

O que vale é Bola na Rede, mas...

“Estabelecemos que, durante os 90 minutos de partida, não podemos errar mais do que 25 passes para dizermos que jogamos bem.

Temos de finalizar pelo menos 15 vezes e criar cinco ou seis situações de gol em uma partida – não é só chutar a gol. Temos de roubar 70 a 80 bolas em um jogo”.

Carlos Alberto Parreira - técnico da seleção brasileira de futebol.

Mas um detalhe exige atenção.

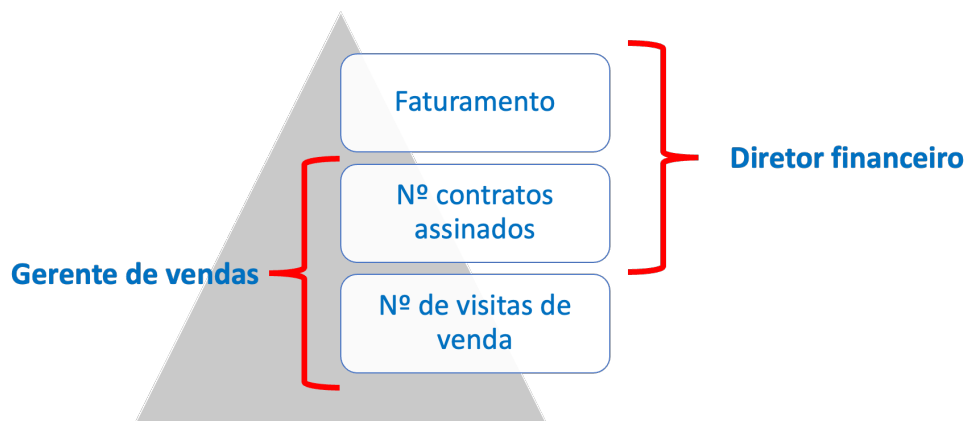


Figura 1 - Indicadores de esforço e resultado

É importante entender que classificar um indicador como sendo de esforço ou de resultados depende de quem observa ou usa a métrica. Por exemplo, o número de contratos assinados é um indicador de resultado para o gerente de vendas, mas é de esforço para o diretor financeiro. Para o primeiro, resulta do esforço de vendas, para o segundo, sinaliza a perspectiva de receita. Entretanto, muitos sistemas informatizados exigem que o indicador seja, burocraticamente, classificado como de resultado ou de esforço, ignorando o contexto.

É mais fácil medir o que fazemos do que o efeito que provocamos.

3. Tratar as métricas burocraticamente, sem associá-las ao processo de gestão.

É muito comum que os indicadores sejam usados para:

- Atender normas como a ISO9001

Todas as áreas/processos têm de ter indicadores.

- Estar na moda

Todo mundo usa, o chefe quer, etc.

- Mostrar os sucessos

Métricas e metas escolhidas para mostrar que trabalhamos bem.

- Para mostrar que somos bonzinhos e que valorizamos todas as áreas

Isso acontece de dois modos:

- Métricas de cunho social, desvinculadas da realidade da empresa.

- Todos os gerentes e coordenadores apresentam seus indicadores na reunião gerencial e todas as métricas são tratadas com a mesma importância nos relatórios e reuniões. Exemplo: Número de cortes de grama no ano e Número de barris de produto fabricados no ano ganham o mesmo espaço nas reuniões gerenciais, apesar da grande diferença de relevância para o negócio.

Esses usos burocráticos tiram grande parte do benefício da ferramenta e criam má vontade nas pessoas.

A escolha do que monitorar e da importância de cada medida deve considerar sua relevância para o negócio.

4. Misturar "fazer" com "planejar"

É comum, quando os resultados não são bons (isto é, não deixam as pessoas felizes), que nas reuniões de análise crítica as pessoas queiram rediscutir a forma de calcular o indicador, alterar o Plano de Ações combinado previamente e até proponham trocar a meta. Isso deve ser evitado e geralmente acontece porque há confusão entre dois processos (momentos) distintos: o Ciclo de Planejamento e o Ciclo de Execução [2].

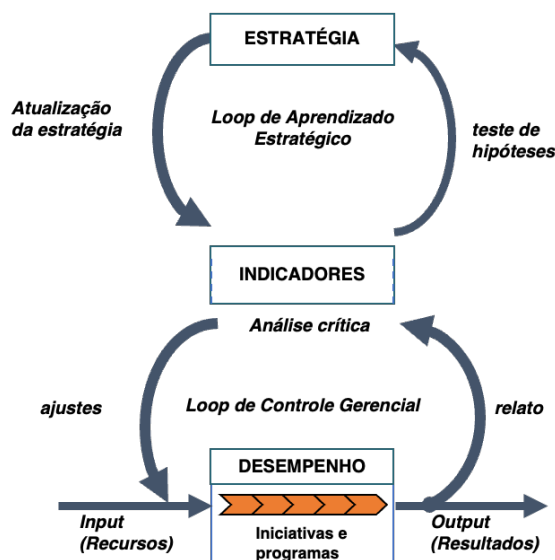


Figura 2 – Ciclos de Planejamento e de Execução

Imagem: Kaplan, Robert S., Norton, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Editora Campus. 13ª edição. 1997

No **Ciclo de Execução** monitoramos a realização do Plano de Ações, para saber se as atividades previstas estão sendo realizadas e se os resultados estão se aproximando das metas estabelecidas, pois mesmo que o Plano de Ação seja 100% realizado, é possível que as contribuições não sejam suficientes ou adequadas para alcançar as metas. Neste momento as questões-chave são: As ações foram realizadas? Estão fazendo o efeito esperado? E as providências esperadas estão relacionadas com a execução do Plano de Ações acordado.

No **Ciclo de Planejamento** estabelecemos as metas e fazemos o Plano de Ações, detalhando as atividades que devem ser feitas para que as metas sejam alcançadas. Aqui as questões-chave são: A estratégia está adequada? Os resultados, ou a velocidade com que as melhorias estão ocorrendo é a esperada? E as decisões decorrentes são mais amplas, podendo incluir grande mudanças na forma de buscar o resultado ou até de alterar a meta inicialmente prevista.

Portanto, propostas para mudar o Plano de Ações ou a forma de medir o desempenho devem ser tratadas em outro fórum (planejamento) e não na reunião de análise crítica (execução).

Evite mudar as regras do jogo durante o jogo.

5. Ignorar a variabilidade natural dos processos (e se preocupar desnecessariamente)

Assumir que dois resultados de uma medida de qualquer indicador são suficientes para tirar conclusões sobre a mudança no desempenho do processo é comum e grave.

Todos os processos têm uma variação natural; portanto, mesmo processos estáveis apresentam variações para mais e para menos em uma determinada faixa, ainda que não haja qualquer ação ou efeito externo [3].

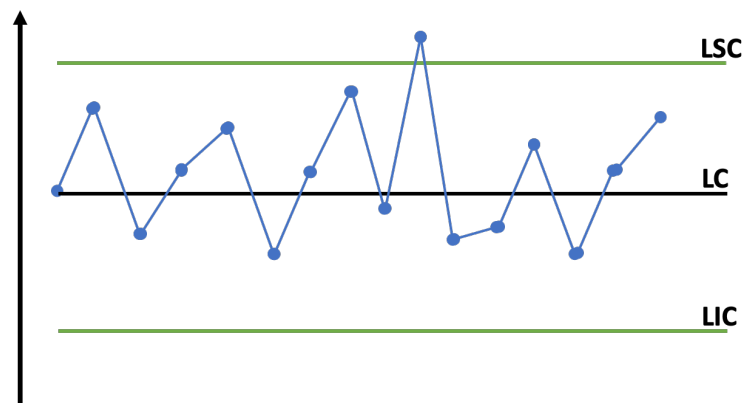


Figura 3 - Gráfico com um ponto fora de controle

Exemplo: O absenteísmo em um mês foi superior ao do mês anterior. O gerente se vê na obrigação de tomar uma “atitude” ou uma ação. Porém, se a diferença estiver dentro da faixa de variação normal, isso só gasta recursos e atenção desnecessários. Apenas resultados superiores ou inferiores à faixa normal de variação merecem ser analisados para identificar a causa da mudança.

Comparar dois resultados consecutivos não é uma boa prática.

6. Acreditar que é preciso informação imediata e *online*.

A crença de que contar com a informação imediata é muito importante leva o foco dos gestores para os *softwares* e *hardwares*. Mas, na verdade, o *humanware* é o mais importante.

Em poucos casos, como quando tratando indicadores operacionais em uma fábrica por exemplo, velocidade é importante. A temperatura de um reator nuclear tem de ser monitorada minuto a minuto e desvios exigem providências imediatas.

Mas, na gestão de processos gerenciais ou administrativos - a maioria dos casos - o maior benefício no uso de indicadores costuma vir da análise cuidadosa e criteriosa; a velocidade, na verdade, acaba atrapalhando. Podemos fazer analogia com pilotar um navio, em que a inércia e o tempo de resposta tornam mais importante uma ação mais calibrada do que rápida.

É melhor investir em capacitar as pessoas para interpretar e usar informações (*humanware*), mesmo com ferramentas simples como o Excel. Apenas depois que a prática da análise está incorporada à cultura da organização, vale a pena investir em velocidade (*software* e *hardware*).

As análises feitas com menor frequência, mas com mais profundidade, é que geram os melhores resultados.

7. Responsabilização difusa ou inadequada.

Todo indicador precisa ter um responsável pelos seus resultados.

O responsável pelo indicador não é alguém para levar a culpa, mas alguém que tem o compromisso de fazer acontecer. Deve ser uma pessoa (nominada ou definida pela sua posição no organograma) que tenha acesso aos recursos necessários e autoridade para gerir o processo e eventuais planos de ações.

O responsável pelo indicador deve acompanhar os resultados e tomar as providências para melhoria, se necessárias. Logo, a capacidade e autonomia para realizar essas ações deve ser a principal referência para a escolha dos responsáveis pelos indicadores.

Quem é o responsável pelo indicador?

Um indicador pode ter vários responsáveis, mas com papéis diferentes. Assim, temos o responsável:

- Pela metodologia de cálculo (padrão do indicador).
- Pela coleta dos dados.
- Pelo cálculo.
- Pela apresentação (tabelas e gráficos nos relatórios e *dashboards*).
- Pela análise dos resultados.
- Pelas decisões associadas aos resultados (dono).

Eventualmente, uma mesma pessoa pode exercer mais de um dos papéis. Muitas vezes o cálculo e execução dos gráficos para apresentação são delegados a um especialista em Excel (o estagiário!).

Para pensar

Quem é o responsável pelo Percentual de Horas Extras? Não é o RH.

Assim como um cavalo com dois donos passa fome, um indicador com dois responsáveis não será eficaz como instrumento de gestão.

Conhecendo os erros, podemos evitá-los

Conhecer os erros mais comuns no uso dos indicadores de desempenho nos permite evitá-los e ganhar eficácia na gestão, além de mostrar quão poderosa e simples é essa ferramenta.

A lista apresentada é parcial. Entre os muitos outros erros comuns temos a não padronização dos indicadores, ignorar o efeito da sazonalidade em muitos dos processos e descuidar da apresentação gráfica dos resultados. Procure conhecê-los para poder preveni-los.

Referências

1. BACHMANN, Dórian L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**: obtendo e comunicando resultados. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2023.
2. Kaplan, Robert S., Norton, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Editora Campus. 13ª edição. 1997.
3. Wheeler, Donald J. **Understanding Variation**: the key to managing chaos. SPC Press. Tennessee. 1993.

Dórian L. Bachmann

dorian@bachmann.com.br

www.linkedin.com/in/bachmann

Autor de “**Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**: Obtendo e comunicando resultados” - www.indicadoresrh.com.br .

