



GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

GESTÃO DO DESEMPENHO

É melhor não ter indicadores, a tê-los incorretos

O advento das normas ISO 9000 e o arrocho mercadológico trouxeram para muitas empresas a “necessidade” de se construir os indicadores – para umas porque a ISO exige (!?) e para outras porque indicadores dão segurança à tomada de decisões. Aí é que mora o perigo, porque medir não significa que a medida está correta!!

Aprender a contar foi uma grande evolução humana e que levou dezenas de milhares de anos. O próximo desafio era “fazer contas” - inicialmente a de somar e a de subtrair, que até então eram realizadas ludicamente com pedrinhas ou gravetos, acrescentando-se ou retirando-se a quantidade desejada e contando o resultado. Medir foi a etapa seguinte deste processo; inicialmente com unidades referenciadas a partes do corpo-humano - pés, polegadas, etc. – depois com unidades transportáveis – varas, grãos, etc. – até chegarmos às unidades métricas – metro, grama, etc. Estávamos prontos para as medições de desempenho empresarial! Na primeira metade do Séc. XX, a meta era o aumento de produção, enquanto que do final daquele século para cá, o objetivo passou a ser qualidade (no sentido de conformidade às especificações) e redução de custos.

Ter indicadores não significa que estamos medindo corretamente

A criação de indicadores para medir o desempenho (operacional, gerencial ou ainda o estratégico) tem se tornado um hábito muito saudável de grande parte das empresas que buscam informações corretas para a tomada de decisões – este é o lado positivo de se utilizar indicadores como ferramenta de gestão. Por outro lado, se o indicador estiver mal construído, tomam-se decisões corretas sobre bases erradas, e conseqüentemente, as ações serão ineficazes ou, pior ainda, erradas. Portanto, o fato de se ter indicadores não é por si só garantia de que os mesmos estão medindo exatamente o que se necessita.

Características dos maus indicadores

Veja você, leitor, algumas condições que desabonam um indicador:

- Reunião de brainstorming: em torno de uma mesa o diretor e alguns gestores, sugerem vários indicadores e, em seguida, são definidos alguns por votação.

- O indicador é representado por uma média aritmética.

- Mede-se a eficiência de uma atividade ou de um processo sem antes ter a mensuração da sua eficácia.

Características dos bons indicadores gerenciais

O fato de uma empresa ter indicadores não garante que ela tenha Qualidade na Gestão de Desempenho – mas a recíproca é verdadeira.

A qualidade da gestão do desempenho através de indicadores impõe que os mesmos sejam construídos com algumas características:

- Originam-se diretamente dos mapas de processos – desta forma, os indicadores são os mensuradores dos objetivos (razão de ser) de cada processo.

- Os indicadores devem mensurar os pontos críticos dos processos – aqueles que necessitam ser melhorados e os que garantem sua conformidade.

- A definição dos indicadores começa pelos de eficácia – em seguida os de eficiência.

- O indicador deve estar cercado de várias medidas simultâneas e complementares – p. ex., valores absolutos e em percentagens; média aritmética e desvio-padrão; etc.

- O gráfico deve ter linhas referências que definem uma faixa considerada normal (estatisticamente) para a variação da medida – uma das linhas é a de “corte” e a outra é a de “desafio”.

- Os indicadores devem abranger as diversas dimensões da organização: produção, produtividade, qualidade, custos, pessoas, retorno financeiro, etc.

Norton & Kaplan deram o grande salto para a utilização dos indicadores de desempenho empresarial com a criação do BSC (Balanced Scorecard). A máxima de que “para melhorar tem-se que gerenciar, e para gerenciar tem-se que medir”, a partir deles altera-se o final da frase para “medir, medir e medir”.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – www.quality.eng.br