

Indicadores de Desempenho: Desafios da Escolha e do Uso

por Ronaldo Favero em RevistaRH.com.br

Escolha

Da mesma forma que no cotidiano das pessoas as medições estão presentes (velocidade dos veículos, pressão arterial, peso das mercadorias), as métricas também estão presentes na vida das empresas e são importantes para a saúde das mesmas.

A escolha e o uso de indicadores de desempenho têm se revelado um assunto bastante desafiador na quase totalidade das empresas.

Perguntas que exigem respostas: o que medir, por que medir, quem, quando, como?

As normas ISO 9001, 14001, 18001 e as especificações técnicas ISO/TS 16949 e ISO/TS 29001 dão bastante ênfase na abordagem por processos e ou nas atividades que precisam ser monitoradas.

As modernas normas de gestão também estabelecem que as organizações devam ser consideradas como um conjunto de processos, como por exemplo, vender, fabricar, gerir recursos humanos, comprar, dentre outros.

As políticas da qualidade ou de gestão integrada normalmente são desdobradas em indicadores, que também são correlacionados com as principais partes interessadas destas políticas: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade, governo e com assuntos como melhoria contínua, prevenção da poluição e de acidentes, dentre outros.

Existem indicadores para medir a eficiência e a eficácia.

- indicadores de eficiência: relacionam um resultado a um recurso. Exemplo: faturamento/hora paga.
- indicadores de eficácia: relacionam um resultado obtido com um resultado esperado. Exemplo: entregas no prazo/entregas feitas.

Uma boa estratégia é escolher um ou dois indicadores de cada tipo para cada processo (ou parte interessada ou assunto).

Para despertar o interesse do leitor quanto a algumas possibilidades de indicadores, é apresentada a tabela 1, que inicialmente foi criada e divulgada através do LinkedIn, e que tem recebido preciosa colaboração dos usuários . Veja a evolução:

- primeira edição (janeiro) nasceu com 55 exemplos;
- segunda edição (fevereiro) passou para 86 exemplos;
- a futura edição de março já conta com 101 indicadores.

Mais de 500 pessoas solicitaram cópia da tabela, em menos de 15 dias, demonstrando o interesse e a preocupação com o assunto.

Descrição	Tendência Favorável	Interpretação	Frequência de Atualização	Divulgação	Gestão à Vista
5S	Aumentar	(total de pontos obtidos/total de pontos possíveis)*100 , em auditoria 5S por setor e geral	Semestral	Aberta	
Absenteísmo (considerar até 15 dias)	Diminuir	horas não trabalhadas / ((total de dias úteis no mês x horas normais trabalhadas por dia) x número de funcionários no mês)) x 100 cálculo por área e geral	Mensal	Aberta	
Acidentes	Diminuir	estatísticas de acidentes conforme NR 4 (exemplos, taxa de frequência e taxa de gravidade)	Mensal	Aberta	X
Afastamentos	Diminuir	(número de colaboradores afastados)/(número de colaboradores)*100	Mensal	Aberta	
Amplitude da liderança	Otimizar	(número total de colaboradores - número de colaboradores em posição de liderança)/(número de colaboradores em posição de liderança)	Mensal	Fechada	
Amplitude do RH	Otimizar	(número total de colaboradores - número de colaboradores do RH)/(número de colaboradores do RH)	Mensal	Fechada	
Aproveitamento interno	Aumentar	(número de vagas em aberto preenchidas por colaboradores internos/ número de vagas preenchidas)*100	Mensal	Aberta	X
Benefícios	Otimizar	(benefícios em \$/remuneração em \$)*100	Mensal	Fechada	
Benefícios por colaborador	Otimizar	benefícios em \$ / número total de colaboradores	Mensal	Fechada	
Contenciosos trabalhistas	Minimizar	(número de contenciosos trabalhistas no período/número de demissões no período)*100	Mensal	Fechada	
Crescimento na carreira	Otimizar	(número de colaboradores promovidos/número total de colaboradores)*100	Mensal	Fechada	
Desligamentos	Diminuir	gastos com desligamentos em \$/número total de desligamentos	Mensal	Fechada	
Desempenho elevado	Aumentar	(número de colaboradores com desempenho acima da média em avaliação de desempenho)/(número de colaboradores avaliados)*100	Mensal	Aberta	
Efetivação de estagiários	Aumentar	(número de estagiários efetivados/número de estagiários que concluíram o estágio)*100	Mensal	Aberta	
Eficácia das contratações externas	Aumentar	(número de colaboradores contratados que permaneceram na empresa após determinado período (exemplo, 1 ano))/(número total de contratados)*100	Mensal	Fechada	
Estrutura do RH	Otimizar	(total de gastos com o RH em \$ / total de gastos da empresa em \$) *100	Mensal	Fechada	
Folha de pagamento	Otimizar	(folha de pagamento (em \$)/faturamento (em \$))*100	Mensal	Aberta	X
Força de trabalho flexível	Otimizar	(número de temporários e autônomos/número de colaboradores)*100	Mensal	Aberta	
Gastos com saúde	Otimizar	gastos com programas de saúde em \$/número total de colaboradores cobertos	Mensal	Aberta	
Horas extras	Diminuir	(horas extras (em \$)/folha de pagamento (em \$))*100	Mensal	Aberta	
Horas extras convertidas em colaboradores virtuais	Diminuir	total de horas extras/ 220 horas	Mensal	Aberta	X
Idade	Otimizar	somatório das idades dos colaboradores/número total de colaboradores	Mensal	Fechada	
Investimento em treinamento e em desenvolvimento	Otimizar	(total investido em treinamento e em desenvolvimento em \$/faturamento em \$)*100	Mensal	Aberta	X
Participação nos resultados	Otimizar	(participação nos resultados em \$/lucro operacional em \$)*100	Semestral	Fechada	
Permanência	Aumentar	somatório dos tempos de permanência dos colaboradores/número total de colaboradores	Mensal	Fechada	
Pesquisa de satisfação do colaborador	Aumentar	média da satisfação dos colaboradores (questionário) por área e geral	Mensal	Aberta	X
Pessoal do RH	Otimizar	(total de gastos com o pessoal do RH em \$/ total de gastos com o pessoal em \$)*100	Mensal	Fechada	
Reajuste salarial por mérito de desempenho	Otimizar	(número de colaboradores com reajuste salarial por mérito de desempenho / número de colaboradores com reajuste salarial) *100	Mensal	Fechada	
Reclamações - administração de pessoal	Diminuir	somatório das reclamações	Mensal	Aberta	
Remuneração variável	Aumentar	(remuneração variável em \$/remuneração total em \$)*100	Mensal	Fechada	
Salário médio	Otimizar	somatório dos salários/número de colaboradores	Mensal	Aberta	
Sugestão de colaboradores	Aumentar	qtde. de sugestões/número de colaboradores	Mensal	Aberta	
Tempo médio para conclusão das contratações (exceto liderança)	Otimizar	somatório dos tempos para conclusão das contratações/quantidade de contratações concluídas	Mensal	Fechada	
Treinamento por colaborador	Aumentar	total de horas de treinamento/nº de colaboradores	Mensal	Aberta	X
Turn over	Otimizar	{nº de desligados/[(nº de funcionários do início do mês + nº de funcionários no final do mês)/2]} x 100 cálculo por área e geral	Mensal	Aberta	X
Variação do número de colaboradores	Otimizar	((número de colaboradores no momento 2/número de colaboradores no momento 1) - 1)*100	Mensal	Fechada	

Tabela 1

Cálculo

O cálculo dos indicadores é facilitado pela informática. Com os modernos sistemas ERP, os indicadores prontos ou dos elementos necessários para o cálculo dos mesmos estão disponíveis ou são de fácil obtenção.

Outra opção é o uso de planilhas eletrônicas de cálculo, que é muito frequente, principalmente, em função da facilidade em se “traçar” a linha da tendência, utilizada na análise.

Uma atenção especial deve ser dada à validação das fórmulas utilizadas. Um método bastante simples e eficaz é lançar dados com resultados esperados/conhecidos e comparar com os obtidos através da planilha.

Deve-se, também, selecionar com cuidado a faixa de dados a ser considerada para o cálculo e para a representação gráfica. É muito comum se utilizar um período não adequado, comprometendo, assim, a análise.

Definição de metas

Normalmente, as empresas definem metas à partir de:

- percentual de melhoria em relação ao resultado histórico
- comparação com desempenho de outras Unidades de um mesmo grupo de empresas
- comparação com a concorrência (quando disponível)
- comparação com benchmarks

Metas impossíveis ou muito fáceis de se alcançar não estimulam as pessoas. Daí a grande preocupação de se acertar na definição das mesmas.

Uso (análise)

Tão importante quanto à escolha dos indicadores, é o uso dos mesmos, em análises periódicas.

Cada “Dono de Processo” ou Gestor deve fazer uma análise dos seus indicadores, com as consequentes tomadas de ações de correção, corretivas, preventivas, de melhoria, com atualização de planos, como necessário.

Mas, o que analisar?

Deve-se comparar:

- a) a linha de tendência com o objetivo.

Exemplo: diminuir o absenteísmo. Se uma representação gráfica mostrar uma linha de tendência descendente, então a tendência é “boa”.

- b) o resultado do mês com a meta.

Exemplo: meta de 1% até dezembro . É interessante saber se o resultado de um determinado mês está dentro da meta.

Quando se trata de um valor limite, utiliza-se, com frequência, o termo “teto” ao invés de meta.

- a) o resultado médio do período (exemplo, 12 últimos meses) com a meta. Se o prazo terminasse agora, qual seria o resultado? Teríamos alcançado a meta?

Sempre que o resultado não for bom em qualquer uma das comparações citadas, deve-se tomar alguma providência (exemplos, alocar recursos, redefinir responsabilidades e ações, dentre outros) ou deve-se ter uma justificativa muito consistente para aguardar mais um ou mais pontos para análise e possíveis ações. Isto deve ser documentado de alguma forma.

Quando a meta for atingida, pode-se redefinir a mesma, com desafios maiores, mas levando-se em consideração limitações econômicas, técnicas, etc..

O importante é ter em mente que toda vez que for definida ou revisada uma meta (alvo) deve-se definir o plano (ações, prazos, responsáveis, recursos) para atingi-la.

Em algumas situações, assumimos que o objetivo é o de otimizar, não o de diminuir ou o de aumentar. Exemplo: (propostas convertidas em pedidos/propostas com desfecho conhecido)*100 .

Caso a empresa esteja conquistando quase 100% das propostas, pode ser um indício de que alguma coisa não esteja correta (os preços estão defasados ? os descontos estão muito agressivos ? as margens estão sendo sacrificadas ?). Por outro lado, a conquista de um número muito pequeno de negócios pode revelar o oposto. Neste caso, preferimos considerar que deva existir um equilíbrio, um resultado ótimo, sendo então adequado, o objetivo de otimizar.

O uso de formulários estruturados é muito interessante para se lembrar de analisar todos os indicadores e de definir ações em função dos resultados.

Comparação ao longo do tempo

Os indicadores relativos são mais adequados do que os absolutos para se comparar o desempenho em momentos diferentes. Exemplo, número de acidentes a cada 1.000.000 de horas trabalhadas é mais representativo do que o número absoluto de acidentes, para uma comparação ao longo do tempo. Por este motivo, utiliza-se indicadores cuja unidade é %, PPM (partes por milhão), etc..

Vale lembrar que não é necessário esperar dois ou mais meses iniciais do ano para se ter uma tendência . É possível (e recomendável) trabalhar com 12 pontos móveis. É muito comum tentar se justificar a não análise e tomada de ação em função do início de cada ano. Com os pontos móveis, não existe este problema.

Para permitir uma análise do desempenho ao longo do tempo, uma empresa do ramo automobilístico envia, mensalmente, aos fornecedores índices de qualidade e de entrega no prazo:

- do último mês;
- do acumulado do ano;
- dos últimos 12 meses;
- do ano anterior.

Divulgação

Pode-se disponibilizar grupos de indicadores para os níveis:

- de Alta Gerência;
- de Média Gerência e
- Colaboradores em geral.

Um recurso utilizado para disponibilizar um resultado, com a preservação de certos detalhes importantes, é a de representar a variação em relação a uma base definida. Por exemplo, assume-se como base 100% o resultado de um determinado mês e divulga-se a variação percentual em relação aquele mês.

A gestão à vista é comumente utilizada para divulgação de resultados, na forma gráfica. Porém, os conceitos de média e de tendência podem não ser amplamente conhecidos pelos colaboradores. Por isto, é recomendável uma representação com “carinhas” e ou cores (para a tendência, para o resultado do mês e para a média):

verde ou  – ok/não requer ação/ aplicável ação preventiva/de melhoria

amarela ou  – requer atenção/aplicável ação preventiva

vermelha ou  – requer ações de correção/corretiva

É necessário treinamento de 100% dos colaboradores na interpretação destas informações.

Feedback e envolvimento

Os colaboradores se interessam mais pelo acompanhamento da evolução dos indicadores, quando os mesmos podem impactar na remuneração variável ou na participação dos resultados.

Uma empresa de São Paulo incluiu no programa de resultados:

- 02 indicadores de desempenho individuais;
- 02 indicadores de desempenho setoriais e
- 01 indicador geral. Com isto, ela despertou um maior interesse dos colaboradores, incluindo a realização de uma análise conjunta mensal, com toda a transparência e credibilidade necessárias.

Auditoria

Auditar periodicamente todas as fases abordadas é muito interessante, para se assegurar que o sistema de gestão está funcionando como planejado nas questões relacionadas aos indicadores de desempenho.

Conclusão

O trabalho de implementação e de manutenção desta sistemática é, sempre, recompensado. A persistência é necessária para que os resultados sejam obtidos. Não há melhoria sem medição, ou ao menos, ela não é demonstrável.