

# Cuidado com a ‘mania’ dos indicadores

José Roberto Ferro

Quem acompanha o noticiário de economia e negócios já deve ter notado o quanto, de certa forma, somos, todos, “dependentes” dos números: os chamados “indicadores”. Pois pode perceber: do PIB à inflação, passando pelas taxas de juros, índices de desemprego, inadimplência, produção, renda etc., parece que tudo precisa ser medido, quantificado e calculado para parecer importante ou prender a atenção de alguém. Se não há um número envolvido, dá impressão até que o assunto em questão simplesmente não existe.

Pois dentro das empresas ocorre fenômeno similar e obviamente que nelas os indicadores de desempenho também são essenciais, pois, de certa forma, orientam investimentos, planejamento, ações e esforços de pessoas e departamentos. Mas há um perigo aí também: os indicadores podem orientar para a direção errada.

Se uma empresa, por exemplo, mede o desempenho de um departamento por seu volume de produção -na base do “quanto mais, melhor”-, todos na empresa vão querer, obviamente, produzir o máximo possível. E assim estará criado o estímulo intrínseco ao excesso de produção, o mais terrível dos desperdícios.

Ou ainda quando o

Departamento de Compras mede sua performance pela redução do custo das peças compradas -o suficiente para estimular a busca pelo fornecedor mais barato e, assim, pode aumentar custos por problemas de entrega e qualidade com uma fornecedor menos capaz.

É por isso que uma das tarefas mais importantes de uma empresa Lean é definir indicadores simples, claros e relevantes, que orientem a empresa na direção certa.

O propósito original das métricas é identificar e definir o progresso assim como destacar os problemas. Desse modo, os indicadores fundamentais deverão estar definidos pelo processo de construção das estratégias, começando pela definição do “norte verdadeiro”, a direção filosófica e existencial da organização.

Uma obra fundamental que pode ajudar nisso é “Fazendo acontecer a coisa certa”, de Pascal Dennis publicada pelo Lean Institute Brasil. Ele discute como indicadores devem orientar, recompensar e estimular atitudes corretas. Eles devem ser simples e objetivos. Simplicidade exige poder de síntese, profundidade e refinamento. Os bons indicadores devem ser específicos ao contrário de genéricos. São claros sem deixar margens a dúvidas e interpretações ambíguas, além de permitirem que alguém seja o responsável por eles.

Isso também é importante: não

basta apenas ter os números, mas as pessoas que fazem o trabalho precisavam participar da definição desses indicadores, para assim realmente monitorá-los e, mais importante ainda, reagir quando tais números significarem problemas.

É que a maneira de acompanhar indicadores faz toda a diferença. A maneira passiva e distante, com base em relatórios, é a forma tradicional e pouco eficaz que a maioria das empresas utiliza. As cobranças por resultados em muitas empresas podem gerar comportamentos alienados e desfocados dos processos que geram esses números.

Claro que cada empresa define seus indicadores mais importantes, os quais podem estar ligados às necessidades dos clientes -nível de serviço, entrega, qualidade, satisfação, lealdade, capacidade de resposta, estoques...- ou serem indicadores de processos -como lead time, estoques, qualidade, OEE, planejado versus real etc. -ou ainda indicadores financeiros, como custos, margens de lucro e afins.

Mas é muito comum encontramos nas empresas tradicionais indicadores complexos que, para serem gerados, exigiram tarefas adicionais excessivas, tais como a produção de relatórios, mas que, no final das contas, são indicadores pouco relevantes que chegam atrasados ou apontam para a direção errada. E pior: tendem a produzir uma discus-

são fria e pouco significativa acerca de números gerados pelo desempenho passado -ainda podem ser usados como meio para ameaças ou premiações abusivas.

Sabemos que nosso mercado cada vez mais competitivo gera, em todo momento, objetivos de curto prazo, o que acarreta aquela busca incessante para “fazer os números” no período definido -mesmo sabendo que determinadas ações podem significar implicações negativas em médio ou longo prazo.

Mas muito cuidado com o uso inadequado dos indicadores para não torná-los burocráticos e sem propósitos claros, estimulando comportamentos indesejados, centrados meramente naquilo que é mensurado.

Lembre-se que orientação por indicadores não deve ser a única razão para motivar pessoas a fazer a coisa certa. O sistema de indicadores deve ser dinâmico. Mas sempre o mais importante é gerar ações de melhoria.

---

JOSÉ ROBERTO FERRO é presidente do Lean Institute Brasil ([www.lean.org.br](http://www.lean.org.br)), entidade sem fins lucrativos criada para disseminar no Brasil o Sistema Lean inspirado no Modelo Toyota. É “senior advisor” do Lean Enterprise Institute, dos EUA, e membro do Board do Lean Global Network (LGN).

---