

# 9 MANEIRAS DE FALHAR COM KPIS

*Bjarte Bogsnes, Claudia Melo, Esther Derby, Kati Vilkki, Michael Sahota*

Organizações usam, frequentemente, Indicadores-chave de Desempenho (ou KPIS) e métricas de forma disfuncional, o que resulta na manipulação das medições, redução do desempenho, comportamentos indesejáveis e foco em coisas sem importância. As armadilhas mais comuns que nós vemos organizações e gerentes caírem são:

ARMADILHA	PREVENÇÃO/O QUE FAZER
<p>1) <b>Perder de vista o propósito:</b> o propósito real do KPI é esquecido. Melhorar o KPI torna-se o objetivo e a perspectiva torna-se, excessivamente, mecânica e estreita.</p>	<p>1) <b>Finalidade:</b> sempre conecte e comunique o propósito junto com o KPI, pois incentiva as pessoas não somente à compreensão, mas também ao questionamento dos objetivos por trás do KPI.</p> <p><b>Ações:</b> identifique que ações estão sendo tomadas para alcançar a meta/atendimento do propósito.</p>
<p>2) <b>KPI torna-se uma meta:</b> KPI e métricas são vistos como a única coisa que importa.</p>	<p>2) <b>Questione o KPI:</b> desafie sistematicamente a medição, tanto do KPI quanto do valor. Quando um KPI está associado a uma meta, quanto mais absolutos as metas são, mais você precisa questionar a medição. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que métrica não está melhorando?</li><li>• Este KPI realmente está nos levando em direção ao objetivo/propósito?</li></ul>
<p>3) <b>Medir a coisa errada:</b> organizações medem apenas o que é fácil de se medir. Se algo não pode ser medido (ex.: a produtividade no desenvolvimento de software), outras métricas são usadas em substituição (ex.: linhas de código).</p>	<p>3) <b>Não meça coisas que não importam:</b> Einstein disse: "Nem tudo que pode ser contado conta; nem tudo que conta pode ser contado." Medir a coisa errada pode ser mais prejudicial do que não medir nada, especialmente se houver uma meta relacionada ao KPI. Se você não puder medir o que você realmente quer, corte esse KPI. Concentre-se no propósito, ações e observações:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como é que o sucesso se parece?</li><li>• Como vamos saber se fomos bem-sucedidos?</li></ul>
<p>4) <b>Indicadores de resultado (lagging KPIS):</b> organizações utilizam indicadores de resultado massivamente; eles medem apenas o passado, não o presente, e não podemos corrigir o curso com base nelas.</p>	<p>4) <b>Indicadores indutores (Leading KPIS):</b> use indicadores indutores; eles antecipam o que nos moverá em direção à meta (ex.: medir o comprimento da fila, se tiver a meta de reduzir o tempo de ciclo). Pergunte:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que ações podemos tomar com base nessa KPI?</li><li>• Quem irá agir?</li></ul>
<p>5) <b>Metas para todos os KPIS:</b> quando há uma meta sempre ligada ao KPI, é</p>	<p>5) <b>Acompanhe tendências:</b> Use KPIS como dado para melhorar o sistema e observe as tendências, em vez de fixar-se em apenas</p>

ARMADILHA	PREVENÇÃO/O QUE FAZER
<p>provável que voltemos à gestão por números, permitindo que KPIs nos desviem dos objetivos reais.</p>	<p>um ponto ou um número absoluto.</p> <p>Quando se tem um sistema estável, não adiantará nada especificar um objetivo. Só se obtém o que o sistema é capaz de proporcionar. Um objetivo fora do alcance do sistema jamais será alcançado.</p> <p>"Se você tem um sistema estável, então não há utilidade em se especificar um objetivo. Só se obtém o que o sistema é capaz de proporcionar. Um objetivo além da capacidade do sistema não será alcançado.</p> <p>Se você não tiver um sistema estável, então novamente não há utilidade em fixar uma meta. Não há como saber o que poderá produzir: ele não tem capacidade definida."- W. Edwards Deming.</p>
<p>6) <a href="#">Mesmo KPI para todos os níveis da organização</a>. Usar os mesmos KPIs para todos os times e estruturas organizacionais.</p>	<p>6) <a href="#">Traduza o KPI e a meta</a>. Assim, as pessoas podem entendê-las e definir suas próprias KPIs relacionadas, ao longo da organização. Em que precisamos focar para contribuir para o objetivo maior da organização? Como saber se fomos bem-sucedidos?</p>
<p>7) <a href="#">Usar os mesmos KPIs para todas as fases do ciclo de vida de um produto</a>. Seja no mercado inicial do produto ou no principal.</p>	<p>7) <a href="#">KPI sensível ao ciclo de vida</a>. Entenda quais KPIs são mais relevantes para cada fase do ciclo de vida do seu produto.</p>
<p>8) <a href="#">Agregação de métricas para medir uma unidade organizacional maior</a>. Exemplo: mensurar vários times da mesma unidade organizacional através de médias.</p>	<p>8) <a href="#">Veja os detalhes</a>: Pergunte "quem precisa tomar uma atitude para corrigir isso?" e meça naquele nível; não agregue esses dados "para cima". Use KPIs como indicadores, VÁ E VEJA VOCÊ MESMO para olhar em profundidade.</p>
<p>9) <a href="#">Acreditar que KPIs podem motivar pessoas</a>. Exemplo: estabelecer de KPI com metas agressivas, na esperança de criar um desafio para as pessoas.</p>	<p>9) <a href="#">Use KPIs para apoiar a motivação intrínseca</a>. Pessoas engajadas são movidas por motivação intrínseca: fazer algo com propósito, ter autonomia e esforçar-se para dominar certa área. KPIs podem fornecer orientação e feedback, mas não motivação. Permita que as pessoas definam seus próprios critérios de sucesso.</p>

#### Leitura adicional:

Daniel H. Pink (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Hardcover.

Pat Kua (2013): [An Appropriate Use of Metrics](#).

Robert D. Austin (1996). Measuring and Managing Performance in Organizations. Dorset House Publishing.