

KPI: Quando a lógica matemática faz qualquer coisa

Frédéric Le Pennec · 25 de novembro de 2024



Aumentar os KPI nem sempre resolve um atraso de desempenho. Este artigo mostra como a corrida pelos números pode degradar a qualidade, esgotar as equipes e piorar os resultados.

Imaginemos uma empresa que estabeleceu uma meta ambiciosa este ano: recrutar 100 pessoas para um cargo chave. Até agora, as estatísticas são claras: para cada recrutamento bem-sucedido, ela deve contatar, em média, 100 pessoas e encontrar 20. Isso significa que, no final, ela deverá realizar cerca de 2000 entrevistas para atingir suas metas. Temos nossos indicadores de desempenho que nos orientam no caminho.

Quando os números parecem dar a solução

O ritmo é mantido a cada semana, as equipes encadeiam entrevistas e tudo parece ir na direção certa. No entanto, após três meses, surpresa: apenas 10 recrutamentos foram realizados, longe dos 25 previstos para o primeiro trimestre. É um belo choque, mas nada dramático à primeira vista. A solução parece óbvia: vamos ver mais candidatos.

É aí que tudo desanda.

Mais atividade para compensar a falta de resultados

Para compensar esse atraso, a empresa decide aumentar o número de entrevistas. Se 20 entrevistas eram necessárias anteriormente para um recrutamento, por que não passar para 30 ou 40 candidatos?

Lógico, não?

Mas em vez de ajustar o planejamento, pedem aos recrutadores que mantenham o mesmo ritmo, quase dobrando o número de entrevistas semanais. O que já tomava um tempo considerável torna-se uma maratona sem fim. Os recrutadores agora devem encadear entrevistas como robôs. Para conseguir, encurtam a duração dos encontros. Antes, cada entrevista durava uma hora, com o tempo necessário para entender bem cada candidato. Mas nesta corrida contra o tempo, são forçados a passar para sessões de 30 minutos ou menos.

Quando a quantidade acaba por degradar a qualidade

O resultado? Conhece-se mais candidatos, mas em condições degradadas. As entrevistas são apressadas, as perguntas são superficiais, os candidatos não têm tempo para se apresentar adequadamente. Ao buscar aumentar a quantidade, a qualidade das interações cai drasticamente.

E essa queda de qualidade não demora a ter um efeito direto nos resultados. Menos candidatos são cativados por essas entrevistas rápidas, e muitos não veem mais razão para continuar. A taxa de conversão cai ainda mais. O que deveria permitir recuperar o atraso provoca na realidade o efeito inverso: aumenta-se o fosso.

A fuga em frente dos KPI

Mas onde a lógica matemática se torna absurda é quando se repete ainda o mesmo padrão. Diante do fracasso das 40 entrevistas, a empresa pode pensar: "Bem, se 40 não são suficientes, vamos fazer 60!" Sem nunca questionar os objetivos nem as condições em que essas entrevistas são realizadas.

Cada vez, ajustam-se apenas os KPI, nunca a finalidade. É a ilusão do desempenho: enquanto os números no Excel aumentarem, tudo parece sob controle. Mas a realidade no campo é outra: recrutadores exaustos, candidatos mal avaliados e resultados que continuam a se degradar.

Mais nem sempre é melhor

Este ciclo infernal mostra bem os limites de uma gestão exclusivamente orientada por números. Acaba-se sacrificando a qualidade em prol da quantidade, esquecendo que além de certo ponto, mais não é melhor. Se a lógica matemática parece implacável, torna-se contraproducente quando negligencia as dimensões humanas e qualitativas do trabalho.

E se o problema não fosse o KPI?

Então, para você, o ajuste permanente dos KPI sem rever os objetivos finais é realmente uma solução? Até onde se pode levar essa lógica sem prejudicar a qualidade? Você já se deparou com essa situação em que a corrida pelos números leva a uma degradação contínua dos resultados?