

Saber usar KPIs: uma habilidade rara e, no entanto, essencial para a gestão de desempenho

Frédéric Le Pennec · 16 de outubro de 2024



Os KPIs são onipresentes, mas seu verdadeiro valor depende de como são interpretados. Bem utilizados, permitem direcionar o desempenho com sutileza, em vez de seguir números cegamente.

Em muitas empresas, especialmente as de consultoria e TI, os KPIs (Indicadores-chave de Desempenho) são ferramentas essenciais para avaliar o desempenho comercial e operacional. Seja o número de consultores que começam novos projetos, a taxa de ocupação ou a receita gerada, esses indicadores estão em toda parte. No entanto, embora sejam amplamente utilizados, saber usar os KPIs de maneira inteligente continua sendo uma habilidade rara. Mal compreendidos ou mal explorados, os KPIs podem se tornar armadilhas contraproducentes. Mas, quando utilizados estrategicamente, revelam-se uma alavanca indispensável para a gestão do desempenho.

Os KPIs, ferramentas poderosas, mas frequentemente mal utilizadas

Os KPIs permitem acompanhar a evolução dos objetivos e identificar tendências, mas muitas vezes são mal explorados. Muitas empresas se contentam em vê-los como meros números a preencher sem realmente analisar seu significado. Vejamos o exemplo de uma empresa de TI que monitora o número de novos clientes assinados todos os meses. Esse número, se não for analisado em paralelo com

outros indicadores como a satisfação dos clientes atuais ou a taxa de retenção, pode dar uma falsa impressão de sucesso. Na realidade, um alto número de novos clientes pode esconder uma má gestão dos clientes existentes, levando a uma alta taxa de rotatividade.

O essencial, portanto, está na interpretação dos KPIs. Eles devem ser compreendidos em seu contexto e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, não tratados como simples metas numéricas.

KPI diretos e calculados: compreender a intensidade e a eficácia

Também é necessário distinguir entre **KPI diretos** e **KPI calculados** para avaliar melhor o desempenho. Os KPI diretos medem uma atividade bruta, como o número de candidatos entrevistados ou de chamadas realizadas. Esses indicadores permitem monitorar o esforço despendido, mas não informam sobre a qualidade do trabalho realizado. Por outro lado, os KPI calculados, como a taxa de conversão entre chamadas e reuniões de prospecção, medem a eficácia desses esforços.

Tomemos o exemplo de um business manager que faz 50 ligações por semana, mas organiza apenas 5 reuniões. Com uma taxa de conversão de 10%, há certamente um problema de eficácia. Por outro lado, outro business manager que realiza 30 ligações para obter 10 reuniões exibe uma taxa de conversão de 33%, o que reflete uma melhor qualidade de interação. Combinando esses dois tipos de KPIs, os gestores podem ajustar sua estratégia de maneira mais precisa.

Os KPI diretos permitem quantificar a intensidade do trabalho, enquanto os KPI calculados destacam a eficácia. Juntos, oferecem uma visão mais completa do desempenho real das equipes.

Interpretar os KPIs: ir além dos números brutos

Os KPIs, sejam diretos ou calculados, nunca devem ser tomados ao pé da letra. É essencial entender o que está por trás dos números para evitar ações contraproducentes. Retomando o exemplo do business manager que apresenta uma taxa de conversão de 10% nas chamadas telefônicas. A resposta clássica seria pedir-lhe que aumentasse o número de chamadas para atingir seus objetivos de prospecção. Do ponto de vista matemático, isso parece lógico. Mas, sem tentar entender ou especular as reais razões para essa baixa taxa de conversão, corre-se o risco de perder o verdadeiro problema.

Se a baixa taxa de conversão se deve a uma má qualificação dos prospects, a um discurso comercial inadequado ou à falta de tempo para construir um relacionamento sólido durante as chamadas, aumentar o volume de ligações só agravará a situação. O gestor corre o risco de esgotar sua equipe, obtendo ainda menos resultados satisfatórios.

Saber ler os KPIs, portanto, é fazer as perguntas certas. Não basta aumentar os volumes para melhorar o desempenho. É crucial identificar os verdadeiros obstáculos para implementar ações corretivas eficazes.

Saber usar os KPIs é uma habilidade essencial, mas ainda muito rara nas empresas de consultoria e TI. Mal explorados, os KPIs podem se tornar obstáculos à eficácia e à motivação das equipes. Mas quando bem compreendidos e corretamente interpretados, permitem que os gestores tomem decisões informadas e dirijam o desempenho de forma otimizada. A arte dos KPIs não reside apenas na coleta de dados, mas, sobretudo, na análise e ação que deles decorrem.