

Aula 1

Dados & Informações & Indicadores

Em realidade, o objetivo da disciplina de Gerenciamento por Indicadores reside em dois fatores muito importantes no mundo corporativo atual, a saber:

1. Facilitar o processo de transformação das estratégias organizacionais (formuladas, na grande maioria das vezes, pela alta cúpula decisória das organizações e ainda contando com a ajuda de consultores especializados) em realidade operacional e;
2. Viabilizar que os processos decisórios se consubstanciem através de fatos pragmáticos e estabelecidos através de métricas matematizadas que tenham foco e que possam agregar valor ao sucesso do processo decisório propriamente dito.

Leiam a lenda abaixo que configura uma metáfora interessante para o nosso objetivo:

Houve uma época em que existiam duas categorias de caranguejos, aqueles que detinham de certa marca em seu dorso e aqueles que não possuíam a referida marca. Ambas as categorias de caranguejos viviam em absoluta harmonia entre si, no entanto, aqueles que detinham da referida marca em seu dorso eram acometidos de mortes súbitas e imprevisíveis, no entanto, após as autópsias de seus cadáveres, podia-se observar estados deprimentes de determinados órgãos de sua estrutura corpórea, constatando, quase sempre, a causa de suas mortes. Entretanto, aqueles outros caranguejos que não tinham a marca no dorso estranhavam como os outros tipos de caranguejos não tinham sentido nenhum tipo de “DOR” quando de tamanho comprometimento do específico órgão já doente. Perceberam que os caranguejos com marca no dorso sofriam de uma doença muito maior do que a doença que os havia matado, eles eram incapazes de sentir “DOR” e isto não lhes permitia diagnosticar anomalias de seus órgãos, mantendo-os inconscientemente incompetentes para com a doença que se desenvolviam dentro de si próprios. Esta condição, peculiar aos caranguejos com marca no dorso, fazia-os viver sem sofrimento nenhum até que o primeiro se revelasse fatal, os matando de maneira fulminante. Esta impossibilidade de sentir os sinais de dor inviabilizava a pesquisa de tratamentos preventivos ou até corretivos e foi o responsável pela extinção desta categoria de caranguejos da face da terra. Hoje, só existem os caranguejos sem a marca no dorso, que foram providos, pela natureza, de um patrimônio fundamental, o de possuir algum sistema de gestão interna que permitisse aos mesmos a sensação da “DOR”, indicando que algo de errado acontecia em seu organismo, sendo o grande fator propulsor da busca por planos de ações para tratamento e cura, que, se bem sucedido, era premiado pela extinção total das dores e da permissividade de aumentar o tempo de vida neste mundo, viabilizando suas reproduções e garantindo a perpetuação de sua espécie.

Moral da lenda:

Se Deus instalou no sistema de gestão do universo algum instrumento que “indique a dor” à pessoa física, permitindo fazê-la sentir o incômodo da mesma e procurar planos de ação para extinção daquela sensação que podia levá-la à morte, então nós profissionais das organizações, num gesto de imitação do perfeito, e no ambiente da gestão empresarial, precisamos instalar também os “indica-dores” às pessoas jurídicas, propulsionando-as à elaboração de quantos planos de ação forem necessários não apenas para evitar a falência (morte), mas para poder levar-nos à condição de excelência, similar à condição atlética de uma pessoa física.

Em síntese, os Indicadores são instrumentos capazes de indicar à organização que existem falhas de desempenho em alguns de seus cargos, áreas, departamentos, sistemas, macrosistemas e processos, e que demonstra que interferências de gestão precisam ser conduzidas.

No entanto, antes de entrarmos propriamente dito na conceituação do que são indicadores, precisamos navegar pela história que nos trouxe até aqui. Existem três conceitos extremamente importantes que precisamos conceituar agora antes que evoluamos nas explicações.

DADOS

Dados podem ser considerados todo espaço físico ou virtual onde se armazenam determinados registros. Modernamente falando existem DADOS armazenados em diversos meios tais como:

- Nos softwares de ERP que foram desenvolvidos para automatizar as funções administrativas de uma organização para que, a partir do momento de armazena um determinado registro consegue prever uma série de outras providencias importantes a partir deste registro (uma venda de um produto pode, e deve, automaticamente dar baixa no estoque de materiais acabados e, também automaticamente, gerar o pedido de compra de todos os insumos necessários para a fabricação de outro produto idêntico ao que será repostado ao estoque). Nestes softwares desta geração tecnológica é comum podermos digitar vários campos, em telas padronizadas, de forma que cada campo destas telas configura um DADO devidamente armazenado. Ex.: o valor de uma Nota Fiscal, o código de tributação da natureza do produto vendido ou serviço prestado, etc.;
- Nos software de CRM que foram desenvolvidos para monitorar as manifestações dos clientes de determinada organização, todo e qualquer registro individual configura um DADO;

- Nas planilhas de EXCELL utilizadas para controle de diversos processos, cada célula configura um DADO;
- Etc.

Os DADOS são extremamente úteis para a automatização das atividades administrativas, mas não tem muito sentido para o processo de tomada de decisão sob o ponto de vista da gestão organizacional mais ampla. Eles viabilizam todas as fases seguintes do processo da gestão por indicadores, mas sozinhos e neste formato, não contribuem.

INFORMAÇÃO

Diferentemente dos DADOS, INFORMAÇÕES são todas as organizações de uma série de DADOS conforme determinado interesse. Em síntese podemos dizer que INFORMAÇÃO é uma soma ou uma organização dos DADOS conforme o interesse do tomador de decisão. Se o valor registrado numa tela de computador que simule uma Nota Fiscal é um DADO, então o faturamento desta empresa, num certo período de tempo, é uma INFORMAÇÃO uma vez que organiza uma série de registros individuais de Notas Fiscais (DADOS) a partir de um interesse manifestado de tempo (mês de janeiro, por exemplo). Não se pode confundir DADO com INFORMAÇÃO embora suas diferenças sejam bastante sutis.

As INFORMAÇÕES são mais úteis para o processo de tomada de uma decisão do que os DADOS e são também denominados de números PUROS devido ao fato de nunca serem viabilizados através de algoritmos matemáticos mais sofisticados, pois as INFORMAÇÕES sempre se configuram, basicamente, pela soma e/ou diferença de inúmeros DADOS, conforme certo interesse.

Normalmente as INFORMAÇÕES aparecem em formatos de Relatórios Gerenciais que são parametrizados, manuais ou informatizadamente, conforme os interesses dos tomadores de decisão.

INDICADOR

O INDICADOR já configura uma evolução da gestão das INFORMAÇÕES e pode-se dizer que há muito pouco tempo atrás esta disciplina tinha outro nome (Sistema de INFORMAÇÕES gerenciais) e terminava na abordagem das INFORMAÇÕES mesmo, no entanto, modernamente as organizações bem sucedidas têm inovado bastante no processo de tomada de decisão a ponto de incrementar substancialmente as abordagens das INFORMAÇÕES.

Em síntese, um INDICADOR, como já foi dito anteriormente, deve centrar seus esforços e talento em ser capaz de INDICAR as DORES dos processos empresariais. Desta foram algumas características fazem do INDICADOR um tipo de parâmetro para a tomada de decisão extremamente eficaz, a saber:

- Um INDICADOR sempre é fruto de um algoritmo matemático contendo, pelo menos, duas INFORMAÇÕES, ou seja, um INDICADOR sempre é resultante de um cálculo de, no mínimo uma divisão, de duas INFORMAÇÕES. Cálculos mais sofisticados também caracterizam INDICADOR, no entanto, o que precisamos deixar claro é que meras somas de INFORMAÇÕES não a transformam em INDICADOR mas apenas em outra INFORMAÇÃO;
- Um INDICADOR nunca é apresentado em formato de Relatórios Gerenciais mas sempre em formato de Gráficos Lineares (que estabelece a possibilidade de monitoramento ao longo do tempo);
- Um INDICADOR sempre demonstra a má notícia (INDICA-DOR) e nunca é parametrizado para apresentar a boa notícia. Ex.: A taxa de refugo é um INDICA-DOR legítimo, mas a sua representatividade percentual oposta, a taxa de produtos bons, não é um INDICADOR legítimo pois mostra o lado bom de um processo;

Percebam que sem os DADOS jamais existiriam as INFORMAÇÕES e sem estas, jamais existiriam também os INDICADORES, mas este último é o estado mais refinado de tratamento para a tomada de decisão. O que se pode afirmar é que os INDICADORES configuram um estado da arte da manipulação dos DADOS e das INFORMAÇÕES.

Exemplificando, para ficar mais claro, poderíamos dizer que se um valor registrado de uma Nota Fiscal é um DADO, e se o faturamento de um determinado período configura uma INFORMAÇÃO, então a rentabilidade daquele determinado período é um INDICADOR uma vez que para compor o cálculo de rentabilidade será necessário um algoritmo matemático que seja capaz de parametrizar a DIVISÃO de uma INFORMAÇÃO de faturamento num certo período com outra INFORMAÇÃO de despesas no mesmo período de tempo do faturamento. Perceba que esta divisão gera um número que não é mais PURO (INFORMAÇÃO), ele não existe de fato, mas é uma comparabilidade que o tomador de decisão se permite fazer para interpretar melhor um processo.

Os INDICADORES são capazes de produzir foco extremamente agregador de valor na gestão do processo decisório e necessitam de grande experiência do tomador de decisão para serem corretamente definidos. Um INDICADOR mal parametrizado ou calculado erradamente pode ser pior do que a ausência total de DADOS e/ou INFORMAÇÕES, pois pode levar a decisões erradas e extremamente vitais par o negócio.

A linguagem dos indicadores é eminentemente matemática, ou seja, as fórmulas matemáticas permitem-nos afirmar que todo e qualquer indicador tem dois componentes básicos, a saber:

- Um título que o defina, por exemplo, “ocupação hospitalar”, “faturamento por funcionário”, “cobertura de carteira de clientes”, “rentabilidade”, etc.;
- Uma fórmula matemática que permita a sua decodificação em algo numérico. O próprio título nos auxilia na dedução desta fórmula matemática.