

Fale com dados

Generalizar muitas vezes leva a resultados equivocados

o dia a dia das operações, em nossos projetos da IMAM Consultoria, é comum ouvirmos frases como:

- "Tem gente dizendo que o novo método é pior que o anterior...";
- 2. "Muita gente não conseguiu atingir a meta...";
- 3. "Nosso pessoal não é comprometido..."

Quando se escuta frases como estas, sem qualificação de qualquer espécie, pode-se concluir, de forma equivocada, qual é a real situação operacional de uma empresa.

"Fale com dados": esta deveria ser a palavra de ordem quando se

recebe informações. As três frases citadas no início deste artigo foram ouvidas em uma empresa na qual recentemente realizamos um projeto. Mas, coletando dados relacionados a cada situação descrita, chegou-se aos seguintes números:

- 1. Um operador informou que o novo método é pior que o anterior, 19 operadores destacaram que não sentiram grandes mudanças e 30 operadores entendem que o novo método é muito melhor;
- 2. Foram 15 profissionais da equipe liderada pelo Sr. Jairo que não conseguiram atingir as metas. Os outros 135 profissionais de outras equipes con-

- seguiram atingi-las. A partir de entrevistas com os 15 profissionais que não atingiram as metas identificou-se que nenhum deles tinha conhecimento de quais eram as metas.
- 3. As frases não deixam clara a realidade da operação. Quando se diz: "nosso pessoal não é comprometido", passa-se a impressão que 100% das pessoas da equipe não são. Em entrevista individual, por empresa especializada, identificou-se que 15% da equipe seria o número máximo de pessoas que poderiam ter um menor grau de comprometimento com a operação e 85% são consideradas comprometidas.

Enfim, a partir da determinação "Fale com dados" é possível ter uma ideia muito clara da realidade atual ("as is") e, consequentemente, ações muito mais coerentes para se melhorar a situação futura ("to be").

Interpretação de dados

Outro grande desafio das operações está além de "falar com dados". Interpretar dados deve ser um processo bastante cuidadoso para que não se tire conclusões erradas sobre determinadas operações.

Exemplo:

"A experiência média profissional de nossas equipes é de apenas três anos e, por isso, nossa equipe não tem o conhecimento necessário para solucionar determinados problemas, facilmente resolvidos no passado".

Interpretar dados deve ser um processo bastante cuidadoso para que não se tire conclusões erradas sobre determinadas operações

O dado é correto, mas faltou a informação mais detalhada que possibilitaria uma interpretação diferente - as equipes são formadas por 25 profissionais, onde:

- Dez ajudantes têm um ano de experiência profissional;
- Dez operadores têm dois anos de experiência profissional;
- Três líderes têm três anos de experiência profissional;
- Dois gestores têm 13 anos de experiência profissional.

Isso mostra que existe sim experiência e a interpretação pela média foi realizada de forma equivocada.

Conclusão

Saber representar uma operação de qualquer natureza é uma arte que deve ser desenvolvida ou aprimorada a fim de que as decisões tomadas sejam mais alinhadas com a realidade.



Eduardo Banzato é diretor do Grupo IMAM