



ARQUIVO PESSOAL

**POR ROGÉRIO PARENTE**

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

INDICADORES DA VAIDADE – A ARMADILHA DOS GESTORES QUE ACREDITAM ESTAR NO COMANDO

Este mês, caros leitores, quero propor uma reflexão sobre algo que tenho visto com frequência em minhas consultorias e conversas com líderes empresariais: a crença de que, quanto mais indicadores uma organização possui, mais controle tem sobre seus resultados.

Pode-se nomear esta ideia como “O mito da abundância numérica”. Trata-se de uma ideia sedutora, porém, ela é falsa. A ilusão de quantidade costuma substituir a busca pela qualidade das medições. Multiplicam-se *dashboards* e relatórios, como se a profusão de números bastasse para garantir uma boa gestão. Mas o excesso de métricas não traz clareza — somente traz ruído.

Um estudo realizado no setor público australiano constatou que apenas cerca de 6% das organizações possuíam indicadores realmente “significativos”, ou seja, quantitativos, monitoráveis no tempo e diretamente ligados à estratégia. Outro levantamento internacional aponta que aproximadamente 70% das organizações falham na escolha de Indicadores-Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs), justamente porque eles não estão alinhados à sua estratégia.

Esses números reforçam o paradoxo contemporâneo da gestão: nunca se mediu tanto — e, ao mesmo tempo, nunca se compreendeu tão pouco.

Tenho observado que, em muitas empresas, os indicadores se transformaram em uma vitrine de *marketing* corporativo. São muitas vezes escolhidos não para melhorar o desempenho, mas para alimentar a ilusão de domínio e projetar a imagem de sucesso e controle que se exige — uma performance calculada para tranquilizar o mercado, agradar a liderança e reafirmar prestígio dentro da própria equipe.

Em vez de orientar decisões, servem a apresentações que demonstram eficiência mais do que a promovem. São os que chamamos de **Indicadores da Vaidade** — métricas que impressionam no *slide*, mas não mudam o resultado.

Essa prática apresenta características fáceis de reconhecer — e perigosamente comuns nas organizações. Dentre estas estão:

- **A sobrecarga de métricas:** quanto mais indicadores se criam, menos se entende o negócio. A obsessão por medir tudo transforma a gestão em um ritual de aparência, não de aprendizado;
- **A desconexão com a estratégia:** escolhe-se o que é fácil de medir, não o que é decisivo. O indicador vira número, não norte;
- **Os números sem aderência à realidade:** os dados mudam, mas a realidade não. Sobem e descem nos relatórios, mas nada se transforma — e, pior, muitas vezes induzem o gestor ao erro, gerando decisões baseadas em ilusões; e
- **As métricas de vitrine:** criadas para impressionar chefes e colegas, mas incapazes de gerar aprendizado ou provocar melhoria. Servem à aparência, não à evolução.

O resultado é uma gestão saturada de dados e pobre em discernimento.

Enquanto os painéis brilham nas telas, as decisões se tornam mais lentas, mais reativas e menos conectadas com a realidade.

A empresa acredita estar controlando o rumo, quando, na verdade, apenas observa — fascinada — o reflexo de seus próprios números. Se o número não muda a conversa na sala de decisão, ele é apenas ornamento.

Sair da vitrine para realidade

Sair da vitrine e voltar à realidade da gestão exige método. É aqui que começa a verdadeira **ciência dos indicadores** — uma disciplina que combina propósito, lógica causal e clareza de decisão.

Por trás de cada número há uma intenção. E é exatamente aí que a gestão se define: na clareza do **porquê medir**, mais do que simplesmente coletar os dados.



Um indicador é, antes de tudo, uma tradução da estratégia em linguagem mensurável. Ele transforma uma ideia — como melhorar o atendimento, aumentar a eficiência ou reduzir impactos — em um dado que possa ser analisado, comparado e usado para decidir. Sem esse vínculo com a estratégia, qualquer número é só estatística: informa, mas não conduz.

A ciência dos indicadores: propósito, causa e resultado

Um bom indicador cumpre três funções essenciais no processo de gestão:

1. **Revelar a realidade**, oferecendo uma visão precisa do desempenho e de suas tendências.
2. **Orientar decisões**, indicando onde agir, corrigir ou priorizar.
3. **Gerar aprendizado**, permitindo refletir sobre resultados e aprimorar continuamente.

São o elo entre o planejamento e a execução. Conectam o que se deseja alcançar ao que realmente acontece.

Quando bem escolhidos, transformam a estratégia em movimento; quando mal definidos, reduzem a gestão a um exercício burocrático.

A distinção entre **indicadores de causa (leading)** e **de resultado (lagging)** é central. Os primeiros mostram o que influencia o desempenho futuro; os segundos, o que já ocorreu. Medir os dois em conjunto é o que permite agir antes do problema — e não apenas explicá-lo depois.

Modelos consagrados, como o **Balanced Scorecard (BSC)**, consolidaram essa lógica ao equilibrar perspectivas financeiras e não financeiras — clientes, processos e aprendizado. O equilíbrio impede que a gestão confunda aparência com essência. O que se vê no resultado é só o reflexo do que se constrói — muitas vezes de forma invisível — na disciplina diária das equipes.

Tipo de Indicadores

Os indicadores empresariais se diferenciam pela sua **natureza**, **propósito** e **nível de aplicação**. Cada grupo cumpre uma função específica dentro do sistema de gestão — do acompanhamento estratégico à operação diária.

Tipo de Indicador	Objetivo	Exemplos de Aplicação
Estratégicos	Avaliam o cumprimento da estratégia e objetivos de longo prazo.	Market share, rentabilidade, crescimento sustentável, satisfação do cliente.
Táticos	Traduzem o desempenho de áreas e processos intermediários.	Taxa de conversão comercial, eficiência operacional, turnover de pessoal.
Operacionais	Medem atividades diárias e resultados imediatos.	Tempo médio de atendimento, taxa de retrabalho, produtividade.
De Eficiência	Relacionam recursos utilizados e resultados obtidos.	Custo por unidade, consumo de energia, tempo por operação.
De Eficácia	Avaliam o grau de atingimento das metas.	Percentual de metas alcançadas, taxa de sucesso de projetos.
De Efetividade	Observam o impacto real no contexto ou nos beneficiários.	Melhoria da qualidade de vida, percepção de valor pelo cliente.
De Sustentabilidade (ESG)	Avaliam desempenho ambiental, social e de governança.	Emissões de CO ₂ , diversidade de gênero, índice de transparência.
De Inovação e Transformação Digital	Medem a capacidade de inovar e digitalizar processos.	Receitas de novos produtos, taxa de automação, maturidade digital.

Com o mapa em mãos, é hora de desenhar indicadores que façam sentido.

Do propósito à decisão: desenhando indicadores úteis

1. **Comece pela pergunta certa.** Pergunte-se: *o que preciso compreender para tomar melhores decisões agora?* Clareza de propósito é o ponto de partida de qualquer medição.
2. **Transforme o objetivo em algo mensurável.** Converta intenções em metas concretas e passíveis de acompanhamento.
3. **Separe resultado de causa.** Combine indicadores de resultado (o que já aconteceu) com indicadores de causa (o que influencia o que vai acontecer). Assim, você mede o desempenho passado e antecipa o futuro.
4. **Escolha poucos indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) essenciais.** Foque nos indicadores que realmente movem o negócio. Um bom painel é enxuto: priorize a métrica central e poucos KPIs de apoio. Tudo que não orienta decisão é ruído.
5. **Padronize a medição.** Defina, para cada indicador, fórmula, fonte de dados, periodicidade e responsável. Sem padronização, os números perdem credibilidade.
6. **Defina metas e limites de controle.** Estabeleça faixas de desempenho claras. Visualizar desvios facilita priorizar ações e acelerar respostas.
7. **Conecte indicadores a decisões.** Cada métrica precisa de um gatilho de ação — o que fazer quando o número muda. *Indicador sem resposta é só registro.*
8. **Integre KPIs e OKRs.** Usados em conjunto, unem estabilidade e evolução:

- **Indicadores-Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) monitoram a saúde do negócio ao longo do tempo.**
- **Objetivos e Resultados-Chave (Objectives and Key Results – OKRs) impulsionam mudanças de curto prazo, traduzindo prioridades em resultados**

KPIs mantêm o que funciona; OKRs transformam o que precisa evoluir.

9. **Valide com quem executa.** Todos devem entender o que o indicador mede e por que ele importa. Se a equipe não compreende, o indicador perde valor.
10. **Revise, aprenda e elimine excessos.** Revise periodicamente. Ajuste fórmulas, elimine redundâncias e mantenha apenas o que gera decisão e aprendizado.

Teste Antivaidade: seis perguntas antes de decidir o Indicador.

1. Quem decide algo com esse número?
2. Qual ação é disparada quando ele sobe ou desce?
3. O custo de medir compensa o valor de decidir?
4. A equipe entende o que ele mede — e por que importa?
5. Está claramente classificado como **causa** ou **resultado**?
6. Se eu o remover do painel, alguém sentirá falta nas decisões da semana?

Se alguma resposta for “não sei”, esse indicador serve mais à imagem do que à gestão.

No fim, o que distingue as empresas verdadeiramente competitivas daquelas que apenas sobrevivem ao mercado não é o volume de indicadores, mas a **inteligência com que os interpretam.**

As organizações maduras medem para aprender — e aprendem para evoluir.

Transformam dados em decisões e decisões em aprendizado contínuo.

As menos competitivas, ao contrário, medem para justificar. Usam números como defesa, não como guia. Mostram eficiência nos relatórios, mas deixam escapar o essencial: a capacidade de transformar informação em ação.

A **maturidade em gestão** não se mede pela abundância de métricas, e sim pela **coragem de interpretar o que os números revelam** — especialmente quando expõem o que não se quer ver.

É nesse ponto que medir deixa de ser controle e se torna aprendizado.

Um bom indicador não existe para confirmar certezas, mas para **provocar reflexão, orientar decisões conscientes e inspirar evolução.** Afinal, **indicador da vaidade** é aquele que brilha na tela, mas se apaga na realidade — deixando o gestor iluminado por dados, mas perdido no propósito. ■

ppapel[®]

Indispensável para sua empresa alavancar resultados e fortalecer sua imagem no mercado.

Para assinar ou anunciar: relacionamento@abtcp.org.br

www.abtcp.org.br

