

O KPI mata o indicador: autópsia de um mal-entendido gerencial

Frédéric Le Pennec · 4 de junho de 2025



Ao sacralizar os KPIs, as empresas ignoram sinais fracos, porém decisivos. Este artigo mostra como reequilibrar a supervisão prioritária e a vigilância sobre indicadores secundários.

Em muitas empresas, sacraliza-se os KPI. Eles dominam nos relatórios, alimentam os comitês diretivos e se tornam o padrão para toda decisão. Mas ao reduzir tudo aos KPI, **acabamos por matar o que eles não medem**.

E aí começa o mal-entendido.

KPI: o topo do iceberg

Um **KPI** (Key Performance Indicator) não é um indicador milagroso. É apenas um indicador **priorizado, em um dado momento**, em função das questões do momento. É uma escolha. Não uma verdade absoluta.

Mas, na prática, o KPI muitas vezes se torna uma obsessão. Otimizamos. Monitoramos. Às vezes, até camuflamos. E tudo que não está no seu alcance é ignorado: **sinais fracos, anomalias, indicadores não priorizados, etc.**

No entanto, não é porque não olhamos um número que ele não diz nada.

O que você não vê pode te matar

Imagine um carro. Você olha para a velocidade e o nível de combustível. Perfeito. Estes são seus KPI de condução.

Mas um dia, uma luz do motor acende. Você nunca a monitorou. Nunca prestou atenção nela. E, no entanto, é ela que indica que você corre risco de pane. **Essa luz é um indicador secundário. Não um KPI. Mas é ela que te evita o desastre.**

Nas empresas, é igual.

Você pode gerenciar suas taxas de conversão, volume de negócios, taxa de alocação, etc. Mas, se ninguém prestar atenção ao clima interno, à evolução dos intervalos entre contratos, ao nível de sobrecarga de RH, ou à tensão sobre certas habilidades, você acabará por bater de frente em uma parede.

O exemplo concreto de uma ESN

Uma empresa de consultoria está em forte crescimento. O foco é colocado nos KPI de negócios:

- Número de reuniões comerciais
- Taxa de conversão
- Faturamento assinado

Resultado: as equipes comerciais estão sob pressão e assinam bastante. Mas, durante esse tempo, outro indicador cai silenciosamente no fundo: **a satisfação dos consultores**. Não está nas prioridades. Não é visível no painel de controle. E, no entanto, em poucos meses, torna-se um problema significativo: desengajamento, saídas, reputação manchada, missões em risco.

O dano está feito.

Não é a quantidade, é a hierarquia

O problema não é ter muitos indicadores. É acreditar que somente os KPI contam.

O necessário é um sistema de dois níveis:

- KPIs claros, assumidos, relacionados aos objetivos do momento
- E uma **vigilância ativa** de um conjunto de indicadores secundários que podem **tornar-se críticos a qualquer momento**

É essa vigilância que permite ser reativo, ágil, e não pilotar às cegas.

Concretamente, como fazer?

- Monte um painel de controle de múltiplas camadas: os KPIs na frente, os outros atrás, mas nunca invisíveis.
- Implemente alertas simples sobre os indicadores secundários (desvios, tendências, limites).
- Estabeleça um ritual de análise mensal para revisitar a lista de KPIs e ajustá-la conforme o contexto.
- Treine os gerentes para ler entre as linhas e questionar o que não se observa mais.

Em conclusão

Um KPI é um holofote. Ilumina o que você quer ver. Mas ao focar demais a luz, você esquece do que acontece na sombra.

As crises nunca surgem dos números que todos supervisionam. Elas surgem daqueles que esquecemos.

Então não, o problema não é ter muitos indicadores. O verdadeiro problema é não dar mais espaço para existirem frente a KPIs onipotentes.