



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



Ana Gabriela Alves da Fonseca

**A visão estratégica nos indicadores de desempenho: O estudo de caso de
uma empresa de consultoria**

OURO PRETO - MG
2025

Ana Gabriela Alves da Fonseca

**A visão estratégica nos indicadores de desempenho: O estudo de caso de
uma empresa de consultoria**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Professor orientador: Prof. Dr. Yã Grossi Andrade

**OURO PRETO – MG
2025**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECON



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Gabriela Alves da Fonseca

A visão estratégica nos indicadores de desempenho: O estudo de caso de uma empresa de consultoria

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 31 de março de 2025

Membros da banca

[Dr.] Yã Grossi Andrade - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dra.] Irce Fernandes Gomes Guimarães (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dr.] Magno Silvério Campos (Universidade Federal de Ouro Preto)

Yã Grossi Andrade, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/03/2025



Documento assinado eletronicamente por **Yã Grossi Andrade, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/03/2025, às 20:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0886533** e o código CRC **968B1F55**.

AGRADECIMENTO

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização deste trabalho. Primeiramente, expresso minha gratidão a Deus, pela oportunidade e força concedidas para completar esta jornada acadêmica.

Agradeço imensamente aos meus pais, por sua incondicional confiança e apoio, que foram essenciais nesta conquista. Estendo meus agradecimentos à empresa que abriu suas portas e confiou no meu trabalho, bem como a seus colaboradores, que com a disposição e ajuda, tornaram esta pesquisa possível.

Agradeço também ao DEPRO (Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia) e, em especial, ao meu orientador Yã, por sua orientação e suporte durante o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço à empresa júnior de Engenharia de Produção - PROJET, pelos ensinamentos e amizades construídas ao longo desta experiência. À República 171, ao Pedro, e amigos que me proporcionaram apoio e companheirismo durante a minha graduação.

Dedico este trabalho aos meus pais, Eni e Nivair, que mesmo sem entender completamente o caminho, investiram e acreditaram nos meus sonhos de concluir esta formação. E ao meu irmão, que me ensinou a valorizar cada momento da vida e a buscar a minha independência. Dedico este trabalho com muito carinho e gratidão a todos que me auxiliaram durante a graduação e durante o desenvolvimento da pesquisa.

“A parte mais importante do progresso é o desejo de progredir.”

Sêneca

RESUMO

O presente estudo de caso, realizado em uma empresa de consultoria de dados, que teve como objetivo geral aplicar uma visão estratégica aos indicadores de desempenho de projetos. A pesquisa partiu da constatação de que os indicadores utilizados pela empresa não refletiam com exatidão a realidade atual e não estavam alinhados com os novos objetivos estratégicos. Para atingir o objetivo, a metodologia utilizada envolveu uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso e pesquisa-ação. Inicialmente, foi feita uma avaliação dos indicadores de desempenho de projetos existentes, utilizando oito categorias baseadas em Santo (2023): custo, escopo, comunicação, cronograma, partes interessadas, qualidade, recursos e riscos. Essa análise revelou uma concentração de indicadores nas categorias de custo e recursos, além da ausência de indicadores de riscos e comunicação. Também foram identificadas dificuldades no cálculo e interpretação dos indicadores, bem como a falta de padronização e alinhamento estratégico. Com base na análise, foram propostas quatro versões de novos indicadores, buscando reduzir o número total, abranger todas as áreas relevantes e alinhar-se aos objetivos estratégicos da empresa. Essas versões foram validadas por meio de entrevistas com gestores, coordenadores e o vice-presidente de operações e projetos. A versão final resultou em 27 indicadores, resultando em uma redução de 40% em relação aos 45 indicadores iniciais, além de apresentar uma distribuição mais equilibrada entre as categorias e maior clareza nos cálculos. A pesquisa concluiu que a refatoração dos indicadores, com foco no alinhamento estratégico e na participação dos usuários, contribuiu para torná-los mais eficazes para o acompanhamento e a tomada de decisão.

Palavras chaves: Indicadores de Desempenho, Gestão de Projetos, Estratégia

A B S T R A C T

This case study, conducted at a data consulting firm, aimed to apply a strategic perspective to project performance indicators. The research was motivated by the observation that the indicators used by the company did not accurately reflect the current reality and were not aligned with the new strategic objectives. To achieve the goal, the methodology employed a qualitative approach, using a case study and action research. Initially, an evaluation of the existing project performance indicators was conducted, utilizing eight categories based on Santo (2023): cost, scope, communication, schedule, stakeholders, quality, resources, and risks. This analysis revealed a concentration of indicators in the cost and resources categories, as well as the absence of risk and communication indicators. Difficulties in calculating and interpreting the indicators were also identified, along with a lack of standardization and strategic alignment. Based on the analysis, four versions of new indicators were proposed, aiming to reduce the total number, cover all relevant areas, and align with the company's strategic objectives. These versions were validated through interviews with managers, coordinators, and the vice president of operations and projects. The final version resulted in 27 indicators, representing a 40% reduction from the initial 45 indicators, while also achieving a more balanced distribution across categories and greater clarity in calculations. The research concluded that the refactoring of the indicators, with a focus on strategic alignment and user participation, contributed to making them more effective for monitoring and decision-making.

Keywords: Performance Indicators, Project Management, Strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos executados durante a pesquisa

Figura 2 – Processos de uso dos indicadores

Figura 3 – Indicadores por versão

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade por classificação - análise indicadores atuais

Gráfico 2 - Quantidade por classificação - análise indicadores V1

Gráfico 3 - Quantidade por classificação - análise indicadores V2

Gráfico 4 - Quantidade por classificação - análise indicadores V3

Gráfico 5 - Quantidade por classificação - análise indicadores V4

Gráfico 6 - Comparativo entre indicadores atuais e indicadores propostos na V4

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias do sistema de avaliação de desempenho

Tabela 2 – Classificação dos indicadores atuais

Tabela 3 – Resultados das versões e validações

Tabela 4 – Classificação dos indicadores estratégicos propostos

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

PMI *Project Management Institute*

BSC *Balanced Scorecard*

OKR *Objectives and Key Results*

KR *Key Results*

KPI *Key Performance Indicators*

ROI Retorno Sobre Investimento

NPS *Net Promoter Score*

SLA *Service Level Agreement*

V1 Versão 1

V2 Versão 2

V3 Versão 3

PMO *Project Management Office*

V4 Versão 4

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos.....	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	Estrutura do trabalho.....	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	Gestão de projetos e seus indicadores.....	15
2.2	Indicadores estratégicos	17
3	METODOLOGIA.....	20
4	ESTUDO DE CASO	22
4.1	Caracterização da empresa.....	22
4.2	Descrição do processo de uso dos indicadores	22
4.3	Descrição do problema	24
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
5.1	Análise dos indicadores	25
5.2	Proposta de novos indicadores.....	28
5.2.1	Versão 1	28
5.2.2	Versão 2	29
5.2.3	Versão 3	30
5.2.4	Versão 4	31
5.3	Discussão	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
	ANEXO.....	40

1 INTRODUÇÃO

Projetos são os instrumentos pelos quais as empresas implementam suas estratégias e alcançam seus objetivos, assim a gestão de projetos contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. E para gerir projetos de forma estratégica, o uso de indicadores se torna uma ferramenta importante, uma vez que, “não é possível corrigir algo que não é medido, portanto a avaliação do desempenho de projeto por meio de indicadores tem o potencial de medir o quão bem o projeto está progredindo em direção a metas predefinidas” (Kerzner, 2013, *apud* Santo, 2023, p. 7).

Com o objetivo de medir o desempenho de projetos, foram criados vários tipos de avaliação, que se iniciou com o “triângulo de ferro”, um conceito da gestão de projetos, o qual focava em medir três pilares principais, sendo eles: tempo, custo e qualidade. Porém, com o tempo e as evoluções, essa avaliação apresentou limitações em atender todas as necessidades dos projetos. Dessa forma, as avaliações de desempenho foram evoluindo e cada empresa pôde escolher qual a forma que melhor se adapta a sua realidade e a sua estratégia.

Porém, mesmo com avaliações diversas de desempenho existentes, o alinhamento estratégico e a definição de indicadores se fazem essenciais, já que a adaptação e atualizações evitam a obsolescência e a falta de sentido dos indicadores. Dito isso, destaca-se a importância do alinhamento estratégico da empresa e a tomada de decisões baseada em dados dentro dos projetos. Isso se confirma, pois, a utilização de indicadores contribui no desenvolvimento de tarefas de medição e análise, sendo útil para comunicar ideias, pensamentos e valores que podem auxiliar na tomada de decisão em diferentes contextos (Guedes, Fonseca e Strauhs, 2015).

Dessa forma, a construção de indicadores estratégicos que auxilia na eficácia da gestão, e para que eles sejam considerados estratégicos eles devem abranger áreas diversas, mesmo que em quantidades reduzidas, desde que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Visto essa importância, entende-se que quando não há alinhamento estratégico, padronização, clareza, metas e acompanhamento de indicadores, sua função pode ser questionada.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa é analisar a aplicação de uma visão estratégica aos indicadores de desempenho de projetos da empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Avaliar os indicadores de desempenho de projetos utilizados, considerando as oito categorias baseadas em Santo (2023).
- Propor os indicadores de desempenho em projetos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.
- Validar conjunto indicadores que sejam estratégicos com os principais usuários.

1.2 Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido conta com 6 capítulos. O conteúdo elaborado em cada capítulo segue conforme os tópicos:

- Capítulo 1 – Introdução: Apresenta sobre a necessidade de haver estratégias nas empresas e sua relação com os indicadores de projetos, demonstrando a importância que estejam ligados e como foi desenvolvida a pesquisa.
- Capítulo 2 – Referencial bibliográfico: Aborda os conceitos fundamentais que sustentam o trabalho, incluindo gestão de projetos, indicadores em gestão de projetos e indicadores estratégicos.
- Capítulo 3 – Metodologia: Descreve a abordagem metodológica utilizada no estudo, a qual foi feita através de um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas e análise de dados.
- Capítulo 4 – Estudo de caso: Apresenta a caracterização da empresa analisada, o processo dos indicadores e a descrição dos problemas.

- Capítulo 5 – Resultados e discussão: Demonstra e interpreta os resultados obtidos, evidenciando as versões e transformações das propostas dos indicadores.
- Capítulo 6 – Considerações finais: Resume as conclusões do estudo, destacando as contribuições para o processo e as sugestões para aplicação e melhorias futuras.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de projetos e seus indicadores

Projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2021, p. 48). Os projetos possuem um ciclo de vida, possuindo diversas fases do início ao fim, podendo ser diferentes dependendo do objetivo do projeto. Além disso, a gestão dos projetos pode se dar de diferentes maneiras, tendo como três principais formas: pela metodologia tradicional, sendo um processo linear e sequencial, pela metodologia ágil, que priorizam flexibilidade e colaboração ou com uma forma híbrida, que é quando se mistura as duas metodologias.

Independentemente da metodologia abordada, ambas possuem um mesmo objetivo, o sucesso do projeto. Isso se define com a entrega de valor e a satisfação das partes interessadas e não somente que aconteça entregas. É importante ressaltar que o sucesso do projeto, que foca na entrega final, é diferente do sucesso do gerenciamento de projetos, que foca nas eficácias das atividades de gestão. Considerando o sucesso do projeto, para o alcançar, o cumprimento das premissas acordadas e a satisfação do cliente se tornaram pilares principais. Dessa forma, procurou-se meios de acompanhar, medir todo desenvolvimento, para que garanta que a entrega de valor possa acontecer. Segundo Kerzner (2011) é fundamental desenvolver sistemas de informação de gerenciamento de projetos baseado em métricas específicas para projetos.

O uso de indicadores de desempenho de projetos tem como principal objetivo mensurar o progresso e o sucesso dos projetos. Dessa forma essa gestão do desempenho, através dos indicadores, proporciona a detecção de pontos de atenção e no auxílio das tomadas de decisão. Conforme Deming (1989) o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado, e isso se reforça na realidade dos projetos, pois há uma necessidade de medir para se gerenciar, assim como é citado por Santo (2023, p. 7), “É por meio do gerenciamento do desempenho que as informações necessárias para detecção de tendências e antecipação de falhas são levantadas, proporcionando aos gestores melhoria na tomada de decisões.”.

Segundo Oliveira (2016), até o início da década de 80, a avaliação do desempenho era feita somente com indicadores financeiros. Depois dessa época, a fim de suprir necessidades que surgiram conforme as evoluções que aconteceram, surgiu a avaliação denominada como “triângulo de ferro”, desenvolvida por Jim Highsmith, que possuía três

pilares, sendo eles: tempo, custo e qualidade (Neto *et al.*, 2019). Mas, já naquela época, existia um consenso que esses indicadores não seriam suficientes para abranger todas as particularidades de cada projeto (Kerzner, 2015).

Uma vez que, o triângulo de ferro apresentou limitações diante as necessidades de avaliar o sucesso dos projetos, surgiram diversas novas formas de avaliação. A partir de 1990, surgem outros sistemas de indicadores de desempenho, entre eles o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual ganhou destaque. O BSC se diferenciou por ir além da questão financeira, considerando também os indicadores de atendimento das necessidades dos clientes, de eficiência de processos internos, de potencial de aprendizado e crescimento da organização. Dessa forma, esse sistema de indicadores mostrou uma visão mais abrangente de toda gestão de projetos (Kaplan & Norton, 2001).

Mesmo com a adesão do BSC, é de consenso na literatura que, ainda que exista várias avaliações, não existe uma fórmula única para a avaliação de desempenho de projetos (Neto *et al.*, 2019). Sendo assim, recomenda-se que se faça a adequação da avaliação segundo às necessidades específicas de cada projeto. Essas necessidades de individualização decorrem da natureza singular de cada projeto, que apresenta características, objetivos, stakeholders e contextos distintos. Autores como, como Toor & Ogunlana (2008), corroboram com essa visão, enfatizando que o sucesso de um projeto é um conceito multidimensional e dinâmico, que varia de acordo com a percepção de cada stakeholder e com as particularidades de cada projeto.

Na atualidade a metodologia OKRs (*Objectives and Key Results*), considerada uma metodologia ágil, tem sido muito utilizada para definição de indicadores de desempenho de projetos. Para Souza (2018) o *framework* OKR é um dos *frameworks* de gestão por objetivos mais adotados pelas empresas de mercado. O OKR é “uma metodologia adaptável e simples, proporciona constantes resultados as empresas, que aprendem não somente a trabalhar em equipe, mas a entregar projetos assertivos.” (Sampaio, 2020, p. 122).

Segundo Rocha (2020), um dos pontos mais notáveis da metodologia OKR é que ela se distingue por não ser sistemática e por possuir regras mais flexíveis em comparação com as metodologias de gestão tradicionais. Essa característica proporciona uma adaptabilidade às organizações, e conseqüentemente permite que se as empresas se ajustem de maneira mais eficiente a mudanças e necessidades específicas, sem ficarem presas a processos rígidos. Como parte dessa metodologia, é feito o desdobramento dos

objetivos em resultados-chave KR (*Key Results*) que são indicadores específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido, e é usado também os KPIs (*Key Performance Indicators*) que são indicadores-chave de desempenho que monitoram o progresso em relação a objetivos estratégicos, representando os aspectos críticos do negócio.

Em vista disso, a metodologia OKR é possível fazer a medição de indicadores de desempenho de projetos voltadas para os objetivos estratégicos da empresa de forma que adapte da melhor forma à realidade dos projetos. Mas para que isso seja real, é necessário entender quais fatores são essenciais para a construção dos indicadores de forma estratégica. Assim, após esse entendimento, é possível os construir e propiciar o acompanhamento dos projetos, podendo gerenciar e tomar decisões de forma assertiva.

2.2 Indicadores estratégicos

A gestão de projetos em empresas de consultoria demanda uma atenção especial aos indicadores de desempenho, uma vez que estes refletem a eficiência na execução de projetos, a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio. A estratégia em projetos se refere à direção e guias sobre o que e como fazer, visando a melhoria dos resultados dos projetos, a geração de valor e a vantagem competitiva para as organizações (Poli & Shenhar, 2003; Oliveira & Martins, 2018). Dessa forma, a utilização de indicadores estratégicos é crucial para a tomada de decisões eficazes e para o sucesso dos projetos.

Para que um indicador seja estratégico ele deve ser eficaz, sendo assim, precisa ser claro, objetivo, mensurável, relevante e monitorável ao longo do tempo. Deste modo, tendo indicadores difíceis de serem interpretados, calculados manualmente ou até mesmo indicadores não relevantes ou desatualizados, faz com que os indicadores não revelam de fato a realidade. Portanto, ter indicadores frágeis impactam nas análises e nas tomadas de decisão já que “como seres humanos, tendemos a procurar e ver informações que apoiem pontos de vista que já temos conosco. Isso pode nos levar a falsas interpretações de dados” (PMBOK, 2021).

Os KPIs “são medidas quantificáveis usadas para avaliar o sucesso de um projeto” (PMBOK, 2021). Segundo o PMBOK, existem dois tipos de KPIs, sendo eles: indicadores de antecipação e indicadores de espera. Os indicadores de antecipação preveem mudanças e tendências, permitindo ações preventivas e os indicadores de espera

medem o desempenho após a ocorrência de eventos, refletindo condições anteriores. Os indicadores de desempenho, tanto os de antecipação quanto os de espera, são essenciais para o sucesso do projeto e devem ser utilizados de forma eficaz.

Para a avaliação dos indicadores e os caracterizar como estratégico ou não, devem ser levados alguns pontos em consideração. O primeiro deles é a abrangência dos indicadores existentes. É importante avaliar que os indicadores abranjam todas as áreas necessárias. Para que essa análise seja possível, Santo (2023) propõe a utilização de oito categorias, apresentadas na Tabela 1, para classificar os indicadores, com o objetivo de garantir uma visão ampla e diversa dos projetos. As 8 categorias propostas por Santo (2023), que são: custo, escopo, comunicação, cronograma, partes interessadas, qualidade, recursos e riscos auxiliam na avaliação se os indicadores atingem as áreas consideradas importantes na visão do desempenho dos projetos.

Tabela 1 - Categorias do sistema de avaliação de desempenho

Categoria	Descrição	Referência
Custo	Indicadores relacionados à avaliação do recurso financeiro despendido	Monteiro de Oliveira (2011); Cheung, Suen e Cheung (2004)
Escopo	Indicadores relacionados ao atendimento aos requisitos pré-definidos	Monteiro de Oliveira (2011)
Comunicação	Indicadores relacionados à avaliação da comunicação entre os participantes do projeto e o cliente;	Cheung, Suen e Cheung (2004)
Cronograma	Indicadores relacionados à avaliação do período envolvido na realização das atividades	Monteiro de Oliveira (2011); Cheung, Suen e Cheung (2004)
Partes Interessadas	Indicadores relacionados à percepção das principais partes envolvidas no projeto sobre seu o desenvolvimento	Molwus, Erdogan e Ogunlana (2017)
Qualidade	Indicadores relacionados à avaliação da capacidade em atender a necessidade dos envolvidos, a partir de critérios de aceitação previamente estabelecidos	Monteiro de Oliveira (2011); Cheung, Suen e Cheung (2004)
Recursos	Indicadores relacionados à avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe	Cheung, Suen e Cheung (2004)
Riscos	Indicadores relacionados à identificação e tratamento dos riscos do projeto	Cheung, Suen e Cheung (2004)

Fonte: Adaptado de Santo (2023)

Além dos indicadores precisarem abordar todas as áreas importantes, eles também devem refletir os objetivos estratégicos da empresa e acompanhar de acordo com as evoluções e atualizações das empresas. Vigorito (2019) defende que os OKRs devem ser revisados ao menos a cada 3 meses para que a empresa possa avaliar se os objetivos estão sendo alcançados ou se é necessário fazer mudanças. Deste modo, ter o alinhamento entre objetivos estratégicos e indicadores se faz importante já que “é por meio dos indicadores que a organização conseguirá verificar se está no rumo de seu planejamento estratégico, tendo condições de identificar e corrigir distorções” (Shenhar, 2004, *apud* Santo, 2023, p. 10).

Outro ponto estratégico é a busca do equilíbrio da quantidade de indicadores utilizados. A utilização de um número excessivo de indicadores pode comprometer a eficácia do gerenciamento, levando à perda de foco e à dificuldade na análise e interpretação dos dados. Diversos autores, como Kaplan & Norton (1997) e Luu, Kim & Huynh (2008), alertam para esse risco e recomendam a utilização de um número limitado de indicadores, sendo geralmente entre 15 e 25, para garantir uma gestão mais eficiente e eficaz. De acordo com Rocha (2020), na metodologia OKR, geralmente há entre 2 e 5 resultados-chave (KRs), para cada objetivo. Em suma, pode-se concluir que a definição de muitos indicadores pode gerar problemas como dito no trecho “com muitas métricas: o gerenciamento das métricas pode roubar tempo de outros trabalhos; terminar fornecendo muitas informações às partes interessadas de forma que elas não podem determinar qual informação é crítica” (Kerzner, 2015, p. 82).

Com isso, é possível entender que dentro da gestão de projetos, seja qual for a metodologia, é importante ter indicadores de desempenhos, e que eles estejam ligados aos objetivos estratégicos da empresa. Observa-se que ao longo do tempo surgiram diversos tipos de avaliações de desempenho a fim de superar limitações encontradas, mas conclui-se que cada empresa deve adequar os indicadores conforme sua realidade e buscar de fato ter indicadores que serão eficazes para o acompanhamento e as tomadas de decisão, atentando a abrangência, alinhamento aos objetivos, a atualização e quantidade de indicadores definidos. Desse modo, a melhoria contínua se torna importante na evolução dos indicadores. Kennerley e Neely (2002) mencionam que as medidas devem evoluir depois da sua implementação, de modo a acompanhar as mudanças do próprio negócio.

3 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2022) definem método como um conjunto de ações sistemáticas e racionais que guia e auxilia o cientista em sua pesquisa, contribuindo para a detecção de erros e a tomada de decisões. Para essa pesquisa, utiliza-se de uma abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso e a pesquisa-ação. Hartley (1994) cita que o estudo de caso possibilita a capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações. Além disso, a união desse método à pesquisa-ação permite ir além da análise, uma vez que é feita a proposição de ações, já que essa pesquisa é definida como “um termo que se aplica a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas...” (Brown; Dowling, 2001, p. 152).

Dado as problemáticas de ter indicadores desatualizados, desalinhados, em grande quantidade, a pesquisa tem como objetivo de aplicar uma visão mais estratégica nos indicadores de desempenho de projetos da empresa de consultoria. Para isso, foi essencial a utilização dos métodos que pudessem permitir a análise e a proposição de mudanças a partir das conclusões percebidas.

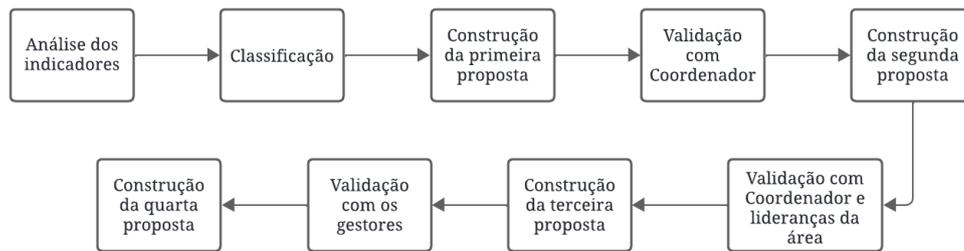
Para os fins do estudo, o primeiro passo foi a coleta de dados, sendo assim foi utilizado a lista de indicadores, as documentações dos processos, documentação sobre os novos objetivos estratégicos e respostas de auditorias de gestão. Para a análise dos dados, foi primeiramente feito um diagnóstico dos indicadores atuais através da classificação dos indicadores através do estudo das 8 categorias estabelecidas por Santo (2023), o estudo da documentação dos indicadores e respostas de auditorias de gestão aplicadas na empresa. A partir disso, foi possível fazer o estudo dos indicadores atuais e iniciar as proposições de versões novas, que só puderam ser construídas com a participação de 1 gestor, 2 coordenadores e o vice-presidente de operações e projetos. Para isso foram realizadas 4 entrevistas com os envolvidos, também foi utilizado as planilhas para a produção de análises, construções de tabelas e elaboração de gráficos.

Nas entrevistas, foi utilizado um modelo semiestruturado, que consiste em um formato flexível de entrevista. Esse modelo inclui um roteiro prévio, mas também permite que tanto o candidato quanto o entrevistador façam perguntas além do que foi originalmente planejado. Essas entrevistas foram utilizadas como o meio para que

ocorresse inicialmente o entendimento dos indicadores, sua origem e gargalos. A partir dessas conversas foi possível entender os indicadores e trazer propostas que condiziam mais com a estratégia da empresa. Para a validação das propostas elaboradas também foi utilizada as entrevistas como meio de validação destas. No total foram realizadas 35 entrevistas, sendo elas com 4 analistas, 13 gestores, 2 coordenadores e o vice-presidente de operações e projetos e foi utilizado também planilhas para o registro de críticas e sugestões aos indicadores.

A Figura 1 ilustra um fluxograma dos processos metodológicos realizados:

Figura 1 – Processos executados durante a pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O método adotado nesta pesquisa, pautado nas três avaliações principais (quantidade, abrangência e alinhamento estratégico), apresenta potencial de aplicação em outras áreas, desde que devidamente adaptado às suas especificidades. No entanto, para assegurar a validade dos resultados, é essencial que sua implementação inclua um processo de validação com os principais *stakeholders* responsáveis pela utilização dos indicadores. Essa etapa confere maior robustez ao estudo, garantindo que as métricas adotadas estejam alinhadas com as demandas e objetivos estratégicos dos agentes relevantes do contexto analisado.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da empresa

A empresa a qual foi feito o estudo de caso é focada em prestar consultorias personalizadas na área de dados. Foi fundada em 2017 tendo clientes nacionais e internacionais. Essa organização não terá seu nome identificado por preferir o anonimato, dessa forma, iremos identificar a empresa como Empresa XYZ.

A Empresa XYZ possui aproximadamente 400 colaboradores, é uma empresa que adotou sistema integral de trabalho remoto para todos seus funcionários. Ademais, por se tratar de uma empresa voltada para tecnologia, faz a utilização das principais metodologias ágeis como *Scrum* e *Kanban*. Além disso, a Empresa XYZ possui uma estrutura organizacional matricial, tendo separações por coordenações e por projetos. Dessa forma, as separações são nomeadas em: equipes, departamentos, times e *squads*.

Seu foco é desenvolver soluções personalizadas com objetivo de atender as necessidades do cliente. Essas soluções são desenvolvidas por meio de projetos e executada por uma equipe que geralmente é diversa em capacidade técnica. Para apoio e desenvolvimento desses projetos, existem duas coordenações dedicadas, sendo elas: a de Operações e a de Projetos. A área de operações é responsável pela criação e apoio aos processos de gestão e a área de projetos é responsável por criar e acompanhar execução de processos e dar suporte aos gestores. Ambas as áreas fazem o acompanhamento dos indicadores de desempenho de projetos que foram analisados no estudo.

4.2 Descrição do processo de uso dos indicadores

Os indicadores foram desenvolvidos há mais de 2 anos, sendo considerado como um dos componentes da garantia da qualidade dos serviços prestados pela empresa. Os resultados dos indicadores são acompanhados por meio de cerimônias denominadas *checkpoints*. Durante os *checkpoints*, são realizadas avaliações abrangentes em relação a critérios de qualidade, funcionalidade, desempenho, segurança e outros parâmetros relevantes. Dessa forma, eles são pontos de verificação que servem como marcos essenciais para monitorar e validar o progresso, identificar desvios e tomar medidas corretivas.

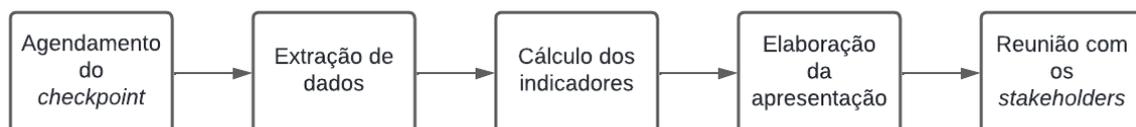
Os *checkpoints* possuem duas visões de *reports*, uma voltada para operações e outra direcionada aos projetos. A divisão dos *reports* se dá por existir *stakeholders* diferentes nas cerimônias de apresentação destes resultados, além de buscarem ter visões diferentes dos times. Essas cerimônias acontecem mensalmente e são apresentadas por times, sendo elaborados slides, dentro dos padrões estipulados, e apresentados pelo gestor do time.

Os *checkpoints* de operações têm como objetivo de avaliar o desempenho das equipes que formam os times, e para isso, o gestor de projetos responsável pelo seu time faz o cálculo dos indicadores com os dados referentes ao mês anterior que são retirados de relatório de horas, planilhas, *kanban* e outros arquivos. Posteriormente, são apresentados os indicadores, atualizações dos projetos e alocações, a fim de buscar planos de ações a serem executados a partir das discussões pertinentes. Os envolvidos que participam dessa cerimônia são todos *heads*, coordenadores da empresa, gestor e a liderança técnica do time.

Os *checkpoints* de projetos possuem o objetivo de avaliar o desempenho dos projetos e do papel do gestor do time, já que é ele quem provém que estes aconteçam da melhor maneira. Para o cálculo dos indicadores são usados os dados das últimas 2 *sprints* finalizadas, no caso as 4 últimas semanas. E da mesma forma, os indicadores são apresentados com a finalidade de traçar planos de melhoria. O principal interessado nessa apresentação é o coordenador de projetos, uma vez que é o principal responsável por fiscalizar a gestão dos projetos.

Ambos os *checkpoints* possuem o mesmo processo de elaboração, apenas acontecem em periodicidades diferentes. Todo o processo é feito pelos gestores e analistas, e todo novo ciclo é necessário que todo o processo aconteça novamente. A Figura 2 ilustra um fluxograma do processo de uso dos indicadores:

Figura 2 – Processos de uso dos indicadores



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.3 Descrição do problema

Os indicadores são usados mensalmente para avaliação do desempenho dos projetos e equipe, porém, o conjunto de indicadores foi elaborado no ano de 2022, e com o intervalo de 3 anos, e com todas as mudanças a partir do crescimento da empresa e dos projetos, fez com que os indicadores não refletissem a realidade nem as necessidades reais dos projetos. Por consequência a falta de atualização dos indicadores contribuía para que os gestores trouxessem uma visão mais subjetiva dos projetos. Ademais, mesmo com outras visões da estratégia da empresa, eles não são alinhados com os novos objetivos estratégicos, e consequentemente suas medições na maior parte não reflete os anseios da empresa.

O processo também apresenta dificuldades, por exemplo, mesmo com uma documentação de como se calcular os indicadores, encontra-se grande dificuldade de os calcular e os compreender. Cada time pode interpretar e calcular o mesmo indicador de formas diferentes. Isso se dá porque muitos dos indicadores precisam ser calculados de forma manual e por possuírem regras e fórmulas claras, o que pode acarretar erros os quais não são auditados. Em uma das entrevistas, um dos coordenadores ressaltou esse ponto: “É bem comum que o pessoal se confunda e se bata muito em como calcular ou não calcular os indicadores”. A falta de alinhamento estratégico, a despadronização, a subjetividade e a falta de clareza impactam diretamente na eficácia do processo. Além disso, o acompanhamento da evolução dos indicadores é outro ponto importante. Ele ocorre nas reuniões, mas a partir dos indicadores, não são estipuladas metas, não são tomadas decisões nem acompanhadas tendências. Isso se reforça através da fala de outro coordenador: “Em cima do indicador, eu tenho que ter plano de ação, eu tenho que ter iniciativas. Então se eu não estou fazendo isso, sabe, não está servindo para nada. Eu só estou olhando o número por olhar o número.”.

A partir disso, percebe-se a necessidade de uma reavaliação dos atuais indicadores e uma proposição que esteja de fato alinhada a estratégia da empresa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo será dividido em 3 subtópicos, primeiramente será realizada a análise dos indicadores, em seguida as proposições de indicadores mais estratégico e por fim a apresentação da versão validada.

5.1 Análise dos indicadores

Com o objetivo de fazer uma proposta de indicadores que sejam mais estratégicos para a área, foi necessária uma primeira análise, para que houvesse um entendimento de pontos de melhoria e a busca de lacunas a serem preenchidas. Na atualidade, os indicadores são guiados por 8 objetivos estratégicos das áreas de operações e projetos. São no total 45 indicadores, sendo que 28 são usados para os *checkpoints* de operações e 17 no checkpoint de projetos.

Avaliando que na atualidade todos os indicadores avaliam o desempenho ou da equipe ou diretamente dos resultados dos projetos, podemos considerar que há muitos indicadores, já que o recomendado são de 15 a 25 (Guedes, Fonseca e Strauhs, 2015). Com o dobro do número de indicadores recomendados, gera, conseqüentemente, um maior gasto de tempo e dedicação na coleta de dados, no cálculo e na análise. A relação entre indicadores e objetivos fazem sentido, no entanto, os objetivos estão desatualizados, já que eles não estão em sua maior parte de acordo com os as metas da empresa.

Além disso, os indicadores têm o objetivo de auxiliar as tomadas de decisão, mas nem todos cumprem esse papel, uma vez que nem todos os indicadores são possíveis de calcular, ou até mesmo não eram claros de como se fazer o cálculo. Segundo uma auditoria feita na empresa, há 3 times os quais não conseguem calcular todos os indicadores, e evidenciando esse tipo de dificuldade, na mesma auditoria foi deixado um comentário: “Ainda precisamos entender como calcular alguns indicadores”.

E ainda, como é um processo em grande parte manual, pode acarretar erros e tempo despendido, a mesma auditoria evidenciou que os responsáveis em calcular levavam entre uma e três horas para o cálculo para cada *checkpoint*, ou seja, duas vezes ao mês. E como é um processo que em grande parte depende de um humano, faz com que os resultados que são apresentados também não são auditados, fazendo com que haja possibilidades de ter resultados diferentes da realidade.

A análise dos indicadores existentes na empresa iniciou com a classificação dos indicadores segundo as categorias de (Santo, 2023), uma vez que esta fez um estudo bibliométrico e observou entre os artigos selecionados, as áreas mais comuns entre eles, assim, os considerando suas áreas citadas. Seguindo isso, primeiro processo foi a elaboração dessa classificação dentro os indicadores existentes, a quantificação total e por área. A classificação ficou de acordo com a relação da tabela seguinte:

Tabela 2 – Classificação dos indicadores atuais

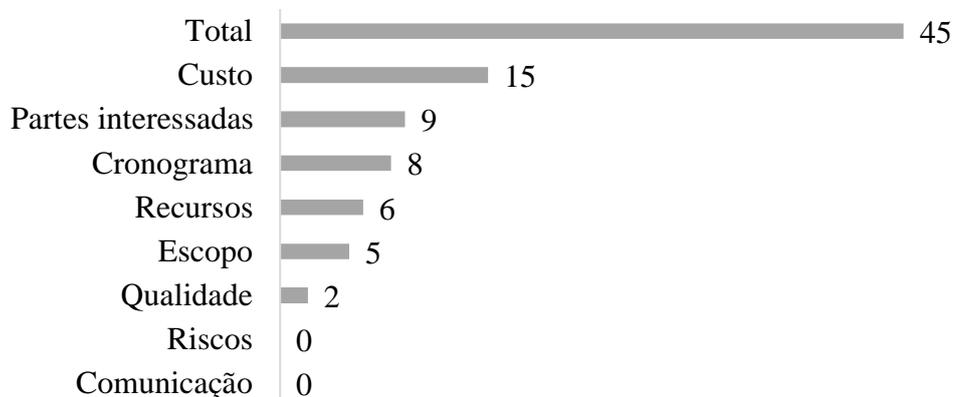
Indicador	Classificação
Produtos entregues	Escopo
Tempo para 1ª versão de produtos (dias)	Cronograma
Tempo para entrega de produtos em produção	Cronograma
Monitoramento de ROI e <i>Payback</i>	Qualidade
Monitoramento de uso de produtos	Partes interessadas
<i>Churn</i> Projetos	Partes interessadas
<i>Churn</i> Horas	Partes interessadas
Duração de projetos no ano	Partes interessadas
Tempo de relacionamento com clientes	Partes interessadas
NPS trimestral médio	Partes interessadas
<i>Upsell</i> projetos	Partes interessadas
<i>Upsell</i> horas	Partes interessadas
Clientes +500 horas / mês	Custo
Clientes +1000 horas / mês	Custo
Expansão para novas áreas	Custo
<i>Tasks</i> concluídas (concluídas/planejadas)	Cronograma
Variação de planejamento (executadas/contratadas)	Cronograma
Execução acumulada de horas	Cronograma
Conclusão da <i>Academy</i>	Recursos
Horas de treinamento	Recursos
Índice de desenvolvimento	Recursos
Índice de engajamento	Recursos
<i>Overhead</i> para fuga de horas	Custo
<i>Overhead</i> não qualificado	Custo
<i>Overhead</i> para clientes	Custo
<i>Overhead</i> para <i>data products</i>	Custo
<i>Overhead</i> para treinamentos	Custo
<i>Overhead</i> para outras atividades	Custo

Entregas por <i>sprint</i>	Escopo
Alcance de decisores	Partes interessadas
SLA Sustentação	Qualidade
Monitoramento de custos	Custo
Fuga de Horas	Custo
Planejamento horas equipe	Cronograma
Utilização	Custo
Variação de horas repassadas	Custo
<i>Ramp Up</i>	Custo
Entregas no prazo	Escopo
Atrasos Recorrentes (<i>sprints</i>)	Escopo
Execução fora do prazo	Custo
<i>Tasks</i> Extras	Cronograma
<i>Tasks</i> com Descrição	Cronograma
Tempo médio por <i>task</i> - Planejado (horas)	Recursos
Tempo médio por <i>task</i> - Executado (horas)	Recursos
Variação de planejamento - Entregas	Escopo

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A partir disso, foi possível construir a visão agrupada por área para as análises. Assim foi construído o Gráfico 1, o qual apresenta a contagem de indicadores totais e por área.

Gráfico 1 - Quantidade por classificação - análise indicadores atuais



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Através das análises é possível ver uma tendência a ter mais indicadores de custos, representando aproximadamente um terço de todos os indicadores. E ainda, é possível

observar que não há indicadores de riscos e comunicação, dessa forma o Gráfico ressalta a falta de equilíbrio entre as áreas.

Em suma, a falta de padronização, atualização, e alinhamento reforça que os indicadores necessitam de uma refatoração, para um melhor alinhamento estratégico, um melhor uso e que façam mais sentido para de fato metrificar o desempenho dos projetos de forma padrão e objetiva.

5.2 Proposta de novos indicadores

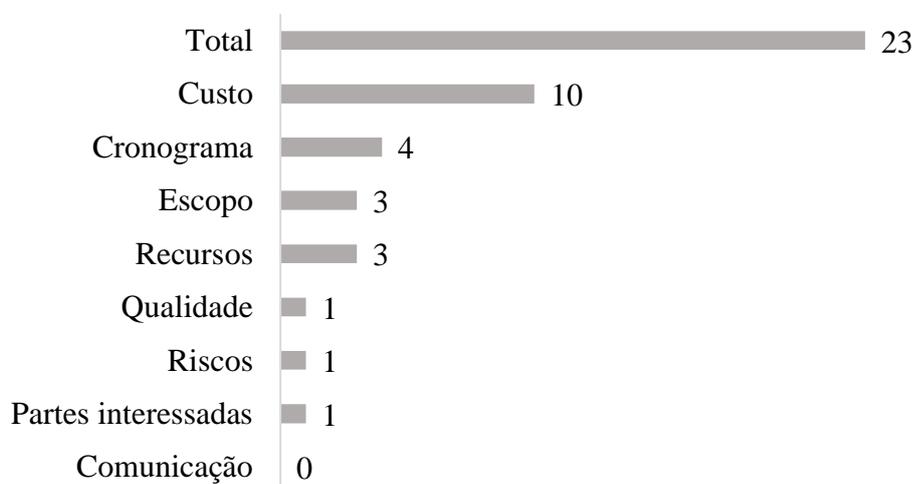
Com base nas análises foram construídas algumas propostas de conjunto de indicadores. No total foram construídas 4 versões, e todas elas foram validadas por grupos de usuários dos indicadores.

5.2.1 Versão 1

A primeira versão (V1) de proposta foi construída a partir da experiência da pesquisadora, e com o auxílio de um dos gestores que possui mais de 4 anos na empresa. O objetivo inicial era reduzir o montante de indicadores e abranger mais áreas. Dessa forma, uma primeira versão foi construída e analisada.

Essa primeira versão apresentou um total de 23 indicadores, sendo que, dos indicadores atuais foram mantidos apenas 12. Essa proposta também foi classificada, e é demonstrado conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Quantidade por classificação - análise indicadores V1



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

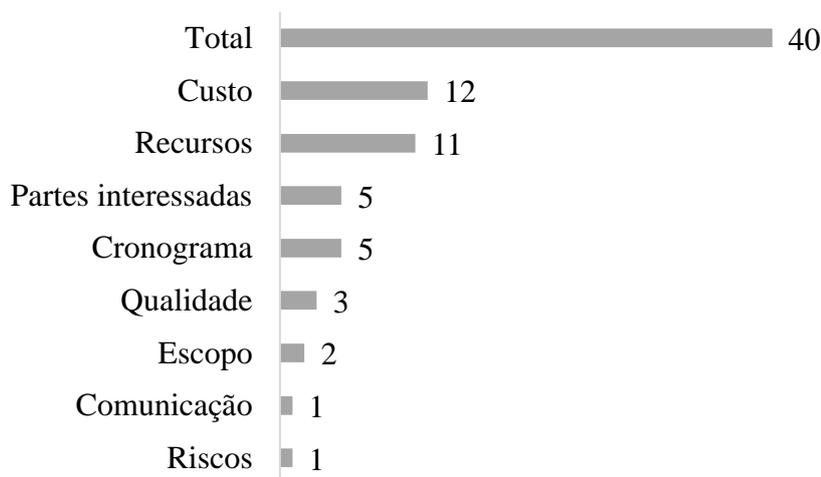
Nessa proposta mostra que ainda há uma prevalência de indicadores de custo, mas o maior impacto foi a redução de 46% do número de indicadores, ainda propondo novas métricas e conseguindo abordar a área de risco que antes não era contemplada. Porém, mesmo com essas evoluções essa primeira versão ainda era alinhada com os antigos objetivos estratégicos, e não contemplava algumas áreas consideradas importantes para a coordenação. Dessa forma, foi criada uma outra versão.

5.2.2 Versão 2

Na segunda versão (V2), foi elaborada a partir da primeira com o objetivo de alinhar aos novos objetivos estratégicos, os quais foram otimizados contando agora com 4 objetivos estratégicos, e atender áreas que na última versão não abrangiam. Essa versão foi construída e junto ao coordenador da área de projetos, que é o responsável que acompanha o desempenho dos projetos e dos gestores.

Essa versão contou com o total de 40 indicadores, e conseguiu abranger todas as áreas classificadas, sendo os indicadores de custos e recursos os mais representantes. Em comparação aos indicadores atuais, foram mantidos apenas 10 indicadores, sendo assim foram adicionados 30 indicadores novos. A classificação é apresentada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantidade por classificação - análise indicadores V2



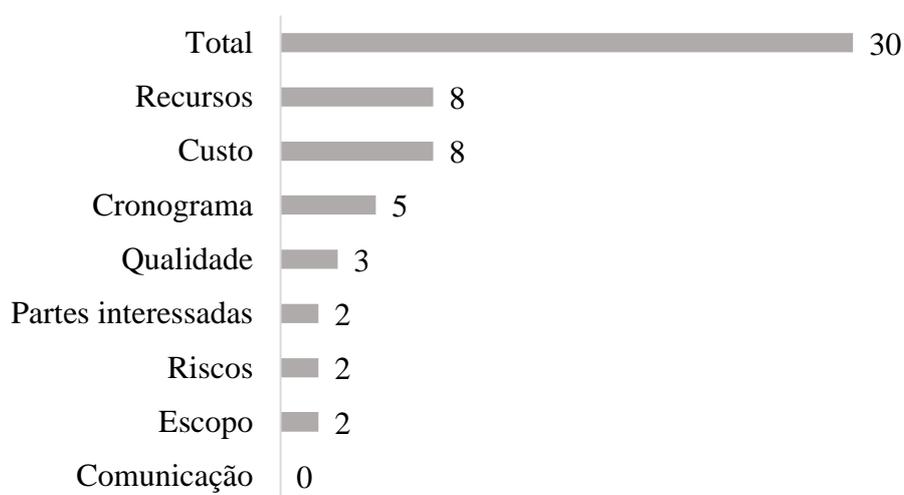
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Essa versão apresentou um aumento de indicadores, algo que destoa do objetivo inicial da pesquisa, isso incentivou que fossem feitas mais validações e análises nessa proposta. Dessa forma, foi desenvolvida uma nova versão.

5.2.3 Versão 3

A terceira versão (V3) foi criada a partir da validação da segunda versão junto ao vice-presidente de operações e projetos, o gestor que auxiliou no desenvolvimento da primeira versão, o coordenador de projetos e o coordenador de operações. O objetivo dessa versão foi reduzir o montante de indicadores, trazendo indicadores ainda mais estratégicos, uma vez que estes podem abranger novas áreas e são indicadores que auxiliariam mais nas tomadas de decisões dos gestores. Essa versão obteve no total 30 indicadores, reduzindo 10 em comparação a anterior, e em relação aos indicadores atuais, mantiveram apenas 10. Essa versão apresentou uma maior uniformidade entre as classificações como mostrado no Gráfico 4, mesmo que a parte de comunicação não tenha sido abordada.

Gráfico 4 - Quantidade por classificação - análise indicadores V3



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

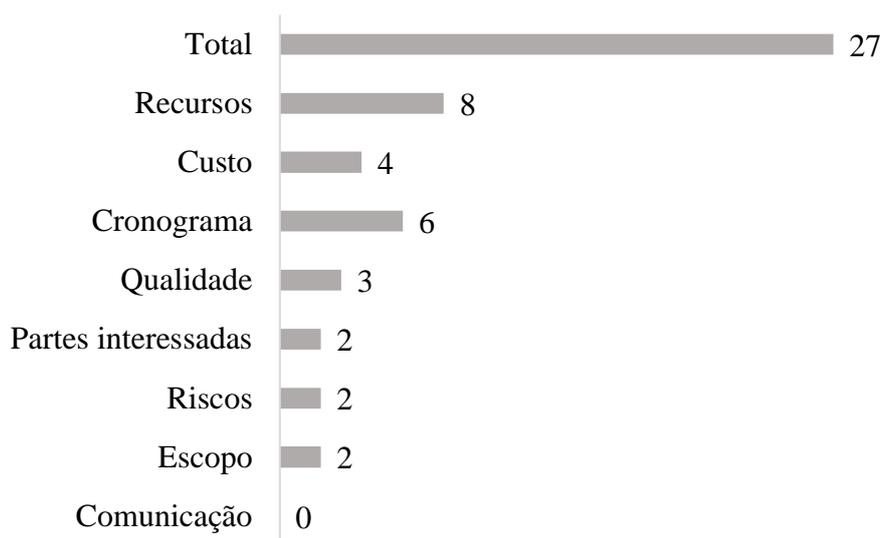
Através da análise teórica, foi possível conseguir chegar em indicadores mais estratégicos dado a terceira versão e ter validado com os objetivos da alta gestão, a próxima etapa será agregar a visão dos gestores por serem os usuários finais. Após o desenvolvimento dessa versão, mesmo que alinhada entre algumas lideranças, se mostrou essencial uma última validação com os gestores, já que estes são os principais usuários e consumidores dessas informações.

5.2.4 Versão 4

A quarta versão (V4), foi desenvolvida a partir da validação por meio de entrevistas com 13 gestores e 4 analistas os quais puderam avaliar, criticar e sugerir melhorias aos indicadores. A partir dessa validação, foram recebidas 100 sugestões, críticas ou recomendações, e com isso foi feita a compilação de todas as contribuições e a criação de uma versão adaptada diante as sugestões dos gestores e as necessidades das coordenações. Considerando que os indicadores foram validados por uma grande quantidade de pessoas, entende-se que a experiência dos usuários finais foram incorporadas trazendo mais robustez, uma vez que foi focada na vivência e satisfação de todos.

Para essa versão, foi discutido todos os pontos abordados pelos gestores, e avaliado entre o vice-presidente e os coordenadores de projetos e operações. A partir disso, foram feitas alterações sendo elas: retirada de 3 indicadores e adaptação do cálculo de 2 indicadores. Dessa forma, a última versão ficou com 27 indicadores e possuiu também uma uniformidade entre as classificações como mostrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Quantidade por classificação - análise indicadores V4



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Em suma a respeito das 4 versões elaboradas, apresenta-se na Tabela 3 os principais resultados, apresentando as evoluções que aconteceram de uma versão para a outra.

Tabela 3 – Resultados das versões e validações

Versões	Atual	V1	V2	V3	V4
Número de Indicadores	45	24	40	32	27
Número de objetivos	8	8	8	4	4
Validado pela/por	-	Bibliografia 1 Gestor	Bibliografia Coordenador de Projetos	Bibliografia 1 Gestor Vice-presidente de operações e projetos Coordenador de projetos Coordenador de operações	Bibliografia 4 Analistas 13 Gestores Vice-presidente de operações e projetos Coordenador de projetos Coordenador de operações
Evoluções	-	Construção de novos objetivos estratégicos; Redução de 46% dos indicadores; 12 indicadores novos ou alterados em relação aos atuais;	29 indicadores novos ou alterados em relação aos atuais	Alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa; Redução de 10 indicadores da versão anterior;	Redução de 40% dos indicadores em comparação a versão atual; Proposta validada com os principais stakeholders;

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A lista final com os 27 indicadores e suas classificações está demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação dos indicadores estratégicos propostos

Indicador	Classificação
Retenção de clientes	Custo
Variação de horas acumuladas repassadas e contratadas	Custo
Performance de conclusão de histórias por sprint	Cronograma
CSAT	Partes interessadas
Taxa de disponibilidade	Qualidade

Não conformidades de histórias	Riscos
Planejamento do Projeto	Cronograma
<i>Utilization</i> Planejado para o próximo mês	Cronograma
<i>Utilization</i> do último mês	Recursos
Fuga de horas	Recursos
Conformidade de processos	Custo
Variação de projetos conformes com os processos	Qualidade
Planejamento horas equipe	Qualidade
Variação de horas repassadas e executadas	Cronograma
Horas de treinamento	Recursos
Índice de desenvolvimento	Recursos
Índice de engajamento	Recursos
Capacitações do time	Recursos
% de PDI elaborados para o time	Recursos
<i>Feedbacks</i> realizados	Recursos
Estratégia de Contas	Custo
Estratégia de cálculo do ROI	Partes interessadas
<i>On-Time delivery</i>	Escopo
Não conformidades de histórias	Riscos
Variação de planejamento por história	Escopo
Produtividade	Cronograma
Entregas com esforço planejado	Cronograma

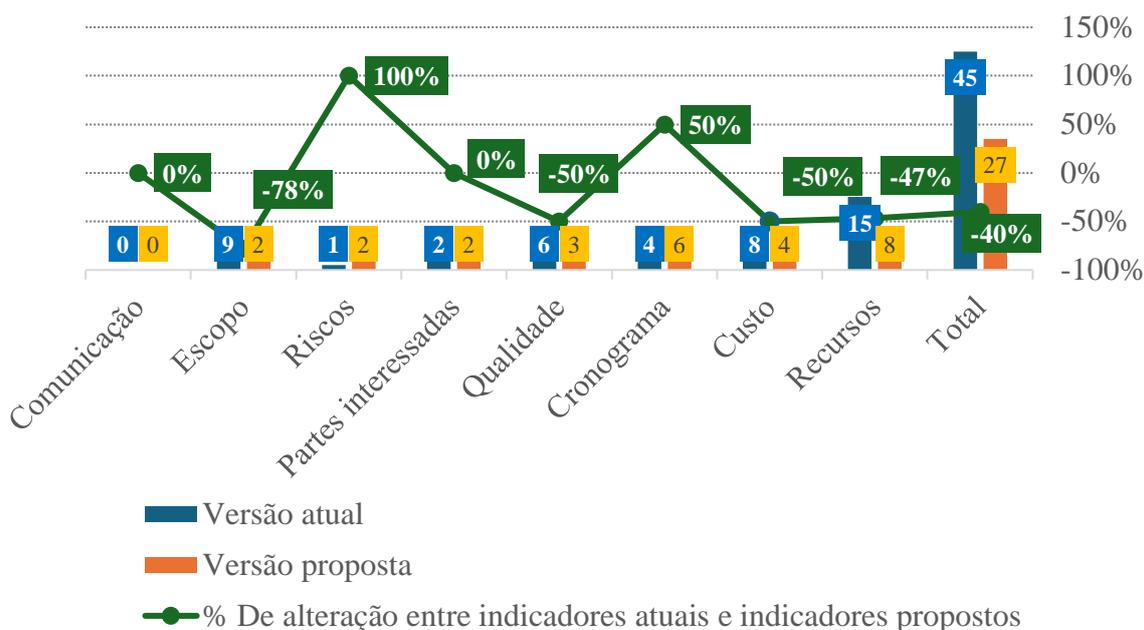
Fonte: elaborado pelo autor (2025)

5.3 Discussão

Por meio da análise dos indicadores atuais e o entendimento dos pontos de melhorias foi possível gerar propostas de indicadores que estivessem mais alinhados aos objetivos estratégicos e que fizessem mais sentido em serem medidos, de forma que promovesse clareza das informações. E através do uso das classificações foi possível avaliar todas as versões construídas sobre o quanto elas abrangeriam as áreas importantes para o acompanhamento do desempenho dos projetos.

Analisando o comparativo evidenciado pelo Gráfico 6 entre a versão atual e a versão proposta pode-se perceber que houve uma grande mudança. Quanto ao total de indicadores, houve uma redução significativa de 40%. Outras mudanças evidentes é que houve uma grande redução de indicadores dedicados a recursos e custos, trazendo mais equilíbrio entre as demais categorias, contribuído com mais uniformidades durante as futuras análises.

Gráfico 6 - Comparativo entre indicadores atuais e indicadores estratégicos propostos



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Outro ponto, essencial em todo desenvolvimento foi o alinhamento aos novos objetivos estratégicos, os quais anteriormente havia 8 objetivos, e na nova versão são 4. Isso reforça que a empresa tem uma visão mais clara do seu plano estratégico e os indicadores alinhado a isso, poderão auxiliar na mensuração do progresso desses indicadores.

Outros pontos de diferenciação do atual com a versão proposta foi a melhor definição dos cálculos, trazendo de forma mais exata como deve ser feito, onde deve ser encontrado e para que serve, a fim de trazer mais clareza para os usuários. Além disso, foi identificado quais indicadores necessitariam de um desenvolvimento de processos e ferramentas, já que, esses indicadores, mesmo que estejam validados, vão ser só mensurados depois da disponibilização dos materiais necessários. E, como saída de toda a refatoração, foi decidido sobre a construção de dashboards para que todos os indicadores possam no futuro serem automatizados.

Vale ressaltar que para o desenvolvimento de todas as propostas elaboradas, puderam ser somente construídas e validadas a partir do senso crítico e da avaliação dos usuários quanto as realidades atuais dos projetos. Como resultado disso, durante toda a pesquisa foram construídas de 4 versões, realizadas 35 entrevistas, analisados 97

indicadores, sendo que destes, 52 eram indicadores novos. Dessa forma, evidencia-se que para um bom alinhamento estratégico e uma boa construção dos indicadores, é necessário fazer muitas avaliações e pesquisas, até que seja possível entender o que é de fato essencial e que faça sentido de ser acompanhado. Além disso, a possibilidade de redução do número de indicadores reforça que ter muitos indicadores não significa que eles podem medir tudo que é necessário e que forneçam informações estratégicas, já que um número menor pode trazer informações de mais impacto e auxiliar de forma mais objetiva e rápida nas tomadas de decisão.

A pesquisa no total resultou na redução de 40% de números dos indicadores e 50% dos objetivos estratégicos em relação aos atuais e foi validado com mais de 15 pessoas. A versão final pode contemplar um maior esclarecimento de cálculos, visando trazer um padrão a todos os times, uma documentação das fontes confiáveis e foi criada com foco no uso para tomadas de decisão e para a melhoria contínua do desempenho dos projetos. Conseqüentemente, com indicadores unificados entre os checkpoints, uma fórmula mais clara, número enxuto de indicadores e as fontes confiáveis irão trazer mais facilidade e usabilidade aos usuários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, aplicar uma visão estratégia aos indicadores de desempenho de projetos da empresa de consultoria. Para isso, foi executado um trabalho de diagnóstico dos indicadores atuais, através das classificações propostas por Santo (2023) e a construção de possíveis versões de indicadores junto a gestores, coordenadores e vice-presidente, até que chegasse a uma versão final validada por esses principais usuários.

Durante todo o processo, foi essencial o estudo da literatura sobre o tema, a construção das análises e todas as 35 entrevistas realizadas. Através dessas três fontes, foi possível fazer o refinamento dos indicadores. O trabalho teve como um escopo de primeiro classificar, buscar indicadores que seria ideais, adequar aos novos objetivos estratégicos da empresa e por último buscar reduzir a quantidade sem prejudicar a abrangência para encontrar quais seriam indicadores de chaves dos objetivos.

A partir disso, foi possível reduzir 40% dos indicadores em relação aos atuais e ter um maior equilíbrio entre a quantidade de indicadores e as classificações, reduzindo

as áreas de recursos e custos que destoavam em quantidade de indicadores e ter tudo alinhado aos novos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, foi possível trazer mais eficácia aos indicadores, uma vez que foram atenuados os critérios deles serem claros, objetivos, mensuráveis, relevantes e monitoráveis ao longo do tempo.

O trabalho foi realizado entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025, nesse período foram feitas a criação e validação das 4 versões de indicadores. Contudo, como o estudo foi conduzido fundamentando-se essencialmente na validação humana, identifica-se uma limitação, dado que os participantes podem não ter respondido com plena sinceridade e, além disso, foi realizado de acordo com o acesso a essas pessoas. Para próximos passos, será interessante o acompanhamento prático dos indicadores, o treinamento das equipes para o uso adequado e as correções ou adequações caso necessários. Além disso, é recomendado a revisão dos indicadores de forma periódica como uma prática da melhoria contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, A.; DOWLING, P. *Doing research/reading research: a mode of interrogation for teaching*. Londres: Routledge Falmer, 2001.

DEMING, W. Edwards. **O método Deming de administração**. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

GUEDES, J. A. S.; FONSECA, R. DE C.; STRAUHS, F. DO R. **Uso de indicadores e métricas para avaliação da qualidade da informação**. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 15, p. e02121, 2021.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Org.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. p. 208-229.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KENNERLEY, M.; NEELY, A. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210450293>.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, H. R. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

KERZNER, H. *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN | Editora Atlas, 2022. Disponível em: <https://www.editoragen.com.br>. ISBN 9786559770670.

Luu, V. T., Kim, S. Y., & Huynh, T. A. (2008). *Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach*. *International Journal of Project Management*, 26(7), 758-769.

NETO, R. *et al.* **Definindo indicadores de desempenho em projetos: uma análise qualitativa da literatura.** *Exacta*, v. 17, n. 3, p. 131–148, 2019.

OLIVEIRA, R. R.; BOLDORINI, P. S.; MARTINS, H. C.; DIAS, A. T. **Gerenciamento de projetos: comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros nas áreas de administração e engenharia de produção.** *Revista de Gestão e Projetos*, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2016.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. **Estratégia, pessoas e operações como agentes influenciadores do desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: uma análise por meio da modelagem de equações estruturais.** *Gestão & Produção*, v. 25, n. 2, p. 410-429, 2018. DOI: <10.1590/0104-530x2294-16>.

POLI, M.; SHENHAR, A. J. **Project strategy: the key to project success.** In: *Portland international conference on technology management for reshaping the world*, 2003, New York. Anais [...]. New York: IEEE, 2003. p. 231-235.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK).** 7. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2021.

ROCHA, T. **OKR: o que é, como a metodologia pode ajudar a sua empresa e exemplos para você implementar.** 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SAMPAIO, P. A. S.; CUEVAS, L. **OKR e a sua importância nas empresas.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, p. 119-126, 2020.

SANTO, Ariane Tiffani Medeiros. **Avaliação de desempenho de projetos por indicadores: estudo bibliométrico.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. 37 f.: il. Orientador: Prof. Ricardo Augusto Oliveira Santos.

SHENHAR, Aaron J. **Strategic Project Leadership®: toward a strategic approach to project management.** *R&D Management*, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.

SOUZA, M. H. A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR em uma empresa júnior.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

TOOR, S.; OGUNLANA, S. O. *Beyond the 'iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects*. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 3, p. 228-236, 2010.

VIGORITO, L. V. **Estudo de caso da utilização de OKR para acompanhamento estratégico da Ampere Racing**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

Figura 3 – Indicadores por versão

	Versão 1	Versão 2	Versão 3	Versão 4
Produtos entregues	ROI - percentual em cima do investido	Balanco de clientes	Retenção de projetos	Retenção de clientes
Tempo para a versão de produtos (dias)	Payback	Balanco de horas	Varição de horas repassadas e executadas	Varição de horas acumuladas repassadas e contratadas
Tempo para entrega de produtos em produção	Entregas por sprint	% horas repassadas / horas contratadas;	Varição de horas repassadas e contratadas	Performance de conclusão de histórias por sprint
Monitoramento de ROI e Payback	Balanco de clientes	% de meta de receita, (faturado x budget)	Varição de horas acumuladas repassadas e contratadas	CSAT
Monitoramento de uso de produtos	Balanco de horas	% faturamento do contato (faturado acumulado / contratado acumulado)	Performance de conclusão de Histórias concluídas por sprint	Taxa de disponibilidade
Churn Projetos	CSAT	Histórias por sprint	CSAT	Não conformidades de histórias
Churn Horas	Expansão para novas áreas	Performance de conclusão de Histórias concluídas (concluídas/planejadas) por sprint	SLA Sustentação - Quando aplicável	Planejamento do Projeto
Duração de projetos no ano	SLA Sustentação	CSAT	Não conformidades de histórias	Utilization Planejado para o próximo mês
Tempo de relacionamento com clientes	Tasks concluídas (concluídas/planejadas)	NPS	Planejamento do Projeto	Utilization do último mês
NPS trimestral médio	Varição de planejamento (executadas/contratadas)	SLA Sustentação - Quando aplicável	Utilization Planejado para o próximo mês	Fuga de horas
Upsell projetos	entregas atrasadas/entregas planejadas	Não conformidades de entregas	Utilization do último mês	Conformidade de processos
Upsell horas	Horas de treinamento	Planejamento do Projeto	Fuga de horas	Varição de projetos conformes com os processos
Clientes + 500 horas / mês	Índice de desenvolvimento	Utilization Planejado para o próximo mês	Conformidade de processos	Planejamento horas equipe
Clientes + 1000 horas / mês	Índice de engajamento	Utilization do último mês	Varição de projetos conformes com os processos	Varição de horas repassadas e executadas
Expansão para novas áreas	Utilization	Pirâmide de equipe	Planejamento horas equipe	Hrs de treinamento
Tasks concluídas (concluídas/planejadas)	% de horas contratadas para fuga de horas	Margem bruta por time (custo da equipe abcada / valor contratado) -1	Hrs de treinamento	Índice de desenvolvimento
Varição de planejamento (executadas/contratadas)	Entregas com erros identificados/ entregas feitas	Conformidade de processos (nota de auditoria)	Índice de engajamento	Capacitações do time
Execução acumulada de horas	Planejamento horas equipe	Desempenho de processos (nota por processo)	Capacitações do time	% de PDI elaborados para o time
Conclusão da Academy	Varição de horas repassadas	Índice de treinamento	% de PDI elaborados para o time	Feedbacks realizados
Horas de treinamento	Ramp Up	Horas de treinamento	Feedbacks realizados	Estratégia de Contas
Índice de desenvolvimento	% de entregáveis com esforço calculado	Índice de desenvolvimento	ROI - percentual em cima do investido	Não conformidades de histórias
Índice de engajamento	Varição de planejamento - Entregas	Índice de engajamento	On-Time delivery	Varição de planejamento por História
média do CSAT por entregas	Capacitações do time	Expansão para novas áreas	Produtividade	Entregas com esforço planejado
Overhead para fuga de horas	Planejado (desjejado) executado em gestão de contas (desseolver um plano para cada projeto de objetivo de horas contratadas)	% de PDI elaborados para o time	Ramp Up	
Overhead não qualificado		Varição de horas repassadas	Entregas com esforço planejado	
Overhead para clientes		ROI - percentual em cima do investido	Entregas com esforço planejado	
Overhead para data products		Estratégia de Contas	Entregas com esforço planejado	
Overhead para tratamentos		Expansão para novas áreas	Entregas com esforço planejado	
Overhead para outras atividades		Retenção de clientes (Contas ativas/ clientes no ano)	Entregas com esforço planejado	
Entregas por sprint		ROI - percentual em cima do investido	Entregas com esforço planejado	
Advance de decisores		On-Time delivery	Entregas com esforço planejado	
SLA Sustentação		Varição de planejamento das Histórias	Entregas com esforço planejado	
Monitoramento de custos		Ramp Up	Entregas com esforço planejado	
Fuga de Horas		Planejamento horas equipe	Entregas com esforço planejado	
Planejamento horas equipe		RFS	Entregas com esforço planejado	
Utilização		PDI para time de Gestão de Projetos	Entregas com esforço planejado	
Varição de horas repassadas		Certificações Incentivadas	Entregas com esforço planejado	
Ramp Up		% Quantidade de feedbacks registrados / quantidade de pessoas ativas no trimestre	Entregas com esforço planejado	
Entregas no prazo			Entregas com esforço planejado	
Atrasos Recorrentes (sprims)			Entregas com esforço planejado	
Execução fora do prazo			Entregas com esforço planejado	
Tasks Extras			Entregas com esforço planejado	
Tasks com Descrição			Entregas com esforço planejado	
Tempo médio por task - Planejado (horas)			Entregas com esforço planejado	
Tempo médio por task - Executado (horas)			Entregas com esforço planejado	
Varição de planejamento - Entregas			Entregas com esforço planejado	