



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL



Lucas Lopes Pena Ostáquio

**APLICAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs) NA GESTÃO  
DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA: UM ESTUDO DE CASO**

OURO PRETO

Setembro 2025

Lucas Lopes Pena Ostáquio

**APLICAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs) NA GESTÃO  
DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho Final de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção  
do Grau de Engenheiro Civil na  
Universidade Federal de Ouro Preto.

Data da aprovação: 03/09/2025

Área de concentração: Gestão de  
Projetos

Orientadora: Daniela Antunes Lessa

Coorientadora: Ariane Tiffani Medeiros

OURO PRETO

Setembro 2025

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O85a Ostaquio, Lucas Lopes Pena.  
Aplicação de indicadores-chave de desempenho (kpis) na gestão de projetos em uma empresa de consultoria [manuscrito]: um estudo de caso. / Lucas Lopes Pena Ostaquio. - 2025.  
43 f.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Antunes Lessa.  
Coorientadora: Esp. Ariane Tiffani Medeiros.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Graduação em Engenharia Civil .

1. Gestão de Projetos. 2. Desempenho - Avaliação - Indicadores. 3. Serviços de consultoria. I. Lessa, Daniela Antunes. II. Medeiros, Ariane Tiffani. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 624

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Lucas Lopes Pena Ostáquio

### Aplicação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) na gestão de projetos em uma empresa de consultoria: um estudo de caso

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Civil da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro Civil

Aprovada em 03 de setembro de 2025.

#### Membros da banca

Prof. <sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> - Daniela Antunes Lessa - Orientadora - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Eng. <sup>ª</sup> - Ariane Tiffani Medeiros - Coorientadora - (Pimenta de Ávila Consultoria)  
Prof. <sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> - Ana Letícia Pilz de Castro - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
MSc. - Cahio Guimarães Seabra Eiras - (Pimenta de Ávila Consultoria)

Daniela Antunes Lessa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/09/2025



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Antunes Lessa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/09/2025, às 22:39, 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](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0972424** e o código CRC **52BE890B**.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida, pela força nos momentos de incerteza e pela serenidade necessária para concluir esta jornada; aos meus pais, Luciana e Edson, por todo o amor, exemplo e apoio incondicional; à minha família, por compreender as ausências, incentivar os sonhos e celebrar cada conquista; à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), à Escola de Minas e à Fundação Gorceix, pelo ensino de excelência, pela tradição que inspira e pelas oportunidades acadêmicas que contribuíram decisivamente para minha formação; à minha orientadora, Daniela Antunes Lessa, e à coorientadora, Ariane Tiffani Medeiros, pela orientação competente, pelo rigor acadêmico, pela paciência e pela confiança depositada neste trabalho — contribuições fundamentais para o amadurecimento do estudo e para minha evolução pessoal e profissional; aos(as) colegas de curso e amigos(as), pela convivência, pelas conversas e pelos desafios compartilhados, que tornaram o percurso mais leve e significativo; e, por fim, a todos(as) que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Em empresas de consultoria, onde as entregas são intangíveis e cada projeto exige adaptações constantes, os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) tornam-se fundamentais para garantir alinhamento estratégico, eficiência e tomada de decisão baseada em dados. Este estudo, de natureza qualitativa, analisou a aplicação de KPIs na gestão de projetos de uma empresa de consultoria por meio de um estudo de caso, tendo como principal fonte de dados o coordenador de negócios, profissional estratégico responsável por monitorar indicadores, interpretar resultados, elaborar planos de ação e conduzir decisões relacionadas ao desempenho dos projetos. A coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de questionário estruturado e entrevista semiestruturada, permitindo compreender tanto aspectos objetivos quanto percepções mais subjetivas sobre a aplicação dos KPIs. Os resultados indicam que a empresa se encontra em estágio intermediário de maturidade no uso de indicadores, com avanços em padronização e monitoramento, mas ainda com desafios na integração de sistemas, clareza na comunicação e utilização estratégica das informações. Conclui-se que, quando bem definidos e disseminados, os KPIs contribuem para a governança, engajamento e melhoria contínua, sendo necessária sua revisão constante e adaptação às particularidades dos projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Indicadores de Desempenho. KPIs. Consultoria. Monitoramento.

## **ABSTRACT**

In consulting firms, where deliverables are intangible and each project requires constant adaptations, Key Performance Indicators (KPIs) become fundamental to ensuring strategic alignment, efficiency, and data-driven decision-making. This study, of qualitative nature, analyzed the application of KPIs in project management within a consulting company through a case study, having as its main data source the business coordinator, a strategic professional responsible for monitoring indicators, interpreting results, developing action plans, and guiding decisions related to project performance. Data collection was carried out through a structured questionnaire and a semi-structured interview, allowing for the understanding of both objective aspects and more subjective perceptions regarding the application of KPIs. The results indicate that the company is at an intermediate stage of maturity in the use of indicators, with progress in standardization and monitoring, but still facing challenges in system integration, clarity of communication, and strategic use of information. It is concluded that, when well defined and disseminated, KPIs contribute to governance, engagement, and continuous improvement, requiring constant review and adaptation to the particularities of projects.

**Keywords:** Project Management. Performance Indicators. KPIs. Consulting. Monitoring.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores de variabilidade no ambiente de consultoria.....	19
Figura 2 - Fluxograma de processos para análise de dados .....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de KPIs por categoria utilizados em empresas de consultoria .....	18
Quadro 2 - Exemplos de KPIs para análise qualitativa e seus objetivos para a organização.....	20
Quadro 3 - Indicadores de desempenho utilizados.....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

KPI - Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício

IEA - Índice de Escopo Atendido

NPS - Net Promoter Score

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Objetivo .....	14
1.1.1. Objetivos específicos .....	14
1.2. Justificativa .....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	16
2.1. Gestão de Projetos .....	16
2.2. Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) .....	17
2.3. Aplicação de KPIs na Consultoria .....	19
2.4. Considerações da Revisão .....	21
3. METODOLOGIA .....	23
3.1. Tipo de Pesquisa .....	23
3.2. Objeto de Estudo .....	24
3.3. Instrumento de Coleta de Dados .....	24
3.4. Procedimento de Análise dos Dados .....	25
3.5. Limitações da Pesquisa .....	26
3.6. Considerações da Metodologia .....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	28
4.1. Perfil Organizacional .....	28
4.2. Indicadores de Desempenho Utilizados (KPIs) .....	28
4.3. Clareza e Comunicação dos Indicadores .....	30
4.4. Aplicabilidade na Tomada de Decisão .....	31
4.5. Benefícios e Desafios Percebidos .....	31
4.6. Síntese dos Resultados .....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34

5.1. Contribuições do Estudo.....	35
5.2. Recomendações para a Empresa Estudada.....	35
5.3. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras .....	36
6. REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: APLICAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PROJETOS .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a crescente complexidade dos projetos e a pressão por resultados mais rápidos e consistentes têm levado as organizações a buscar formas de gestão mais eficazes, baseadas em dados e informações confiáveis. Nesse cenário, a aplicação de Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs) consolida-se como um recurso fundamental para o acompanhamento, controle e melhoria contínua dos projetos (Parmenter, 2007). Esses indicadores oferecem aos gestores não apenas métricas de resultado, mas também sinais de alerta e subsídios para decisões mais assertivas, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos, conforme definido pelo *Project Management Institute*, envolve a aplicação coordenada de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com o intuito de atender aos seus requisitos e gerar valor (PMI, 2008). Dentro dessa perspectiva, os KPIs desempenham papel crítico ao oferecer uma base objetiva para medir aspectos como cumprimento de prazos, controle de custos, qualidade das entregas, segurança e satisfação dos stakeholders (Toor e Ogunlana, 2010). Apesar da relevância reconhecida, estudos apontam que a aplicação prática dos KPIs ainda encontra barreiras, sobretudo em organizações de pequeno e médio porte, onde a falta de padronização e a carência de processos estruturados dificultam a consolidação de uma cultura orientada por indicadores (Rabechini Jr. e Carvalho, 2003).

Quando se trata de empresas de consultoria, o desafio se intensifica. Ao contrário de setores industriais, onde é possível mensurar entregas físicas e resultados tangíveis, as consultorias lidam com produtos intelectuais, prazos variáveis, demandas específicas de cada cliente e necessidade constante de adaptação. Essa dinâmica exige métricas que consigam capturar não apenas a produtividade e a eficiência, mas também a qualidade do serviço, a clareza na comunicação e a retenção de conhecimento dentro da organização (Shenhar, 2001).

Este estudo parte dessa lacuna para investigar, na prática, como os KPIs são aplicados no contexto de uma empresa de consultoria em gestão de projetos. A pesquisa foi conduzida com foco em um coordenador de negócios — profissional

estratégico responsável por acompanhar e analisar os indicadores, identificar desvios, propor planos de ação e tomar decisões diretamente relacionadas à performance dos projetos. A escolha desse respondente único deve-se ao seu papel central na governança dos projetos e à visão abrangente que possui sobre os processos e resultados da organização.

## 1.1. OBJETIVO

O objetivo principal é analisar a definição, o monitoramento e o uso dos KPIs na tomada de decisão, apontando benefícios, desafios e possibilidades de aprimoramento, com aplicações práticas e contribuições para a literatura acadêmica.

### 1.1.1. Objetivos específicos

- Identificar KPIs utilizados pela empresa de consultoria;
- Avaliar a clareza e a frequência do monitoramento desses indicadores;
- Verificar a influência dos KPIs nas decisões gerenciais;
- Analisar os benefícios e desafios percebidos na aplicação prática dos indicadores.
- Propor recomendações para o aprimoramento do uso de KPIs em empresas de consultoria, considerando o dinamismo dos projetos e as constantes transformações do setor.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema parte de uma necessidade recorrente nas organizações: compreender o que está sendo feito, como está sendo feito e quais resultados estão sendo alcançados. Em empresas de consultoria, essa necessidade torna-se ainda mais urgente, pois o principal ativo é o conhecimento aplicado e o tempo dedicado aos projetos (Shenhar, 2001). Diferentemente de setores que lidam com produtos físicos e processos mais previsíveis, como a indústria ou a construção civil, a consultoria baseia-se predominantemente em entregas intelectuais, análises e soluções customizadas para cada cliente (Toor e Ogunlana, 2010).

Essa característica torna o controle de desempenho mais complexo — especialmente no que diz respeito à gestão de horas, que representa um dos principais recursos e custos envolvidos nesse tipo de operação (Rabechini Jr. e Carvalho, 2003). Enquanto

a gestão de projetos em setores industriais tende a ser mais tangível e estruturada, nas consultorias o cenário é marcado por dinamismo, personalização e, por vezes, instabilidade. Equipes podem lidar simultaneamente com múltiplos clientes, demandas variadas e prazos reduzidos, exigindo elevada capacidade de adaptação, organização e priorização (PMI, 2008).

Nesse contexto, a aplicação de KPIs apresenta-se como uma oportunidade para trazer mais clareza, alinhamento e previsibilidade, permitindo medir não apenas resultados financeiros, mas também aspectos ligados à qualidade, prazos e satisfação das partes interessadas (Parmenter, 2007; Fischmann; Zilber, 1999). Mais do que monitorar métricas, os KPIs podem contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, transparente e sustentável, equilibrando a entrega de valor ao cliente com o bem-estar das equipes (Shenhar, 2001).

O presente trabalho, portanto, busca aprofundar o entendimento sobre a aplicação prática dos KPIs em um ambiente de consultoria, avaliando não apenas sua função como ferramenta de controle, mas também seu impacto na gestão estratégica e na cultura organizacional.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como propósito estabelecer a base conceitual e teórica que sustenta a presente pesquisa, permitindo compreender como os Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs) vêm sendo abordados no campo da gestão de projetos e, de forma mais específica, no contexto das empresas de consultoria. Por meio de um levantamento crítico de estudos clássicos e contemporâneos, busca-se identificar conceitos, tipologias, benefícios e limitações associados ao uso de KPIs, bem como discutir os desafios e adaptações necessárias para sua aplicação em ambientes dinâmicos e de entregas intangíveis. Essa análise não apenas fundamenta as escolhas metodológicas da pesquisa, mas também contribui para a interpretação dos resultados, ao permitir a comparação entre práticas consolidadas na literatura e a realidade observada no estudo de caso.

### 2.1. GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos consolidou-se, nas últimas décadas, como um componente estratégico para organizações que buscam se manter competitivas em mercados dinâmicos e de alta incerteza. O *Project Management Institute* – PMI (2021) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, caracterizado por início e fim claramente definidos, bem como por objetivos específicos. O gerenciamento de projetos, por sua vez, envolve a aplicação coordenada de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender ou superar requisitos e entregar valor às partes interessadas.

Para Vargas (2005), a gestão de projetos funciona como elo entre a formulação estratégica e a entrega de resultados concretos, convertendo intenções em ações mensuráveis sob parâmetros controlados de prazo, custo, qualidade e escopo. A estruturação dos trabalhos por meio do ciclo de vida — iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento — favorece a análise contínua de desempenho e a adoção de ajustes proativos quando necessário (PMI, 2021).

Estudos clássicos como o de Pinto e Slevin (1987) apontam fatores críticos de sucesso que permanecem atuais: apoio da alta administração, objetivos claros, competência técnica da equipe, comunicação eficaz e uso de mecanismos de

controle. Nesse sentido, a mensuração sistemática do desempenho deixa de ser um procedimento meramente operacional para tornar-se um instrumento de alinhamento entre entregas e expectativas dos stakeholders.

Mais recentemente, observa-se um movimento de transição de um enfoque estritamente procedimental para abordagens mais integradas e adaptativas, com ênfase em colaboração, geração de valor e pensamento sistêmico (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Organizações com maior maturidade tendem a empregar KPIs de modo consistente, transformando dados em inteligência gerencial e aprendizado organizacional contínuo.

## 2.2. INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs)

Os KPIs são instrumentos quantitativos ou qualitativos utilizados para medir a eficácia e a eficiência das ações organizacionais frente aos objetivos estratégicos definidos (Parmenter, 2015). No contexto da gestão de projetos, os KPIs cumprem um papel fundamental: permitem comparar resultados reais com metas estabelecidas, identificar desvios, mitigar riscos e direcionar esforços para as áreas que mais impactam o sucesso do projeto.

Para serem efetivos, os KPIs precisam ser claramente definidos, mensuráveis, relevantes para o negócio e alinhados à estratégia organizacional (Parmenter, 2015; Marr, 2012). Além disso, devem fornecer feedback contínuo, permitindo ajustes tempestivos na execução. Essa abordagem é especialmente relevante em projetos de consultoria, nos quais há múltiplos stakeholders, prazos reduzidos e entregas intangíveis que dependem fortemente da capacidade intelectual da equipe (Toor e Ogunlana, 2010; Shenhar, 2001).

Segundo Cox *et al.* (2003), os KPIs podem ser classificados em:

- Quantitativos: referem-se a dados objetivos e mensuráveis, como custo real versus planejado, horas de trabalho, percentual de tarefas concluídas, número de entregas realizadas;
- Qualitativos: relacionados a aspectos subjetivos como motivação da equipe, satisfação do cliente ou percepção de valor do projeto.

Embora o chamado “triângulo de ferro” — prazo, custo e escopo — tenha sido, por décadas, a base da avaliação de desempenho de projetos, diversos autores argumentam que ele é insuficiente para capturar a complexidade das iniciativas modernas (Atkinson, 1999; Toor e Ogunlana, 2010). Em empresas de serviços, por exemplo, torna-se essencial incorporar métricas ligadas à comunicação, à gestão do conhecimento, à retenção de clientes e à capacidade de adaptação a mudanças de escopo.

Como ilustrado no Quadro 1, a aplicação de KPIs em empresas de consultoria deve considerar tanto indicadores quantitativos, voltados para controle orçamentário, cumprimento de prazos e produtividade, quanto indicadores qualitativos, que avaliam percepção de valor, qualidade da comunicação e uso de lições aprendidas. A seleção desses indicadores precisa refletir a natureza intelectual e relacional dos projetos, adaptando-se à complexidade e variabilidade de cada contrato (Parmenter, 2007; Toor e Ogunlana, 2010; Kerzner, 2017).

*Quadro 1 - Exemplos de KPIs por categoria utilizados em empresas de consultoria*

<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Finalidade principal</b>
Custo Real vs. Planejado	Quantitativo	Compara o custo efetivo com o orçamento estimado para o projeto ou fase.	Monitorar o controle orçamentário.
Percentual de Conclusão do Projeto		Mede o progresso físico do projeto em relação ao total planejado.	Acompanhar andamento e prever atrasos.
Lead Time de Entrega		Tempo total decorrido entre o início e a finalização de uma entrega.	Avaliar a eficiência dos ciclos de entrega.
Retrabalho por Projeto		Mede o número de atividades refeitas por falhas, erros ou mudanças.	Avaliar qualidade e efetividade das entregas.
Índice de Escopo Atendido (IEA)		Proporção entre entregas planejadas e efetivamente realizadas.	Monitorar aderência ao escopo inicial.
Produtividade da Equipe		Medida de produção por unidade de tempo (ex: horas, dias).	Analisar rendimento e performance da equipe.

Índice de Resolução de Impedimentos		Mede a agilidade na solução de obstáculos levantados em reuniões.	Avaliar capacidade de resposta da gestão do projeto.
Satisfação do Cliente	Qualitativo	Grau de contentamento do cliente com o serviço prestado, normalmente via NPS.	Identificar percepções e oportunidades de melhoria.
Comunicação com Stakeholders		Avaliação da clareza e periodicidade das informações fornecidas.	Melhorar relacionamento e transparência com interessados.
Uso de Lições Aprendidas		Verifica se há aplicação de experiências anteriores na execução atual.	Fomentar a melhoria contínua e a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Parmenter (2007), PMI (2008), Toor e Ogunlana (2010) e Kerzner (2017).

### 2.3. APLICAÇÃO DE KPIS NA CONSULTORIA

O ambiente de consultoria caracteriza-se por elevada variabilidade, diversidade de clientes, simultaneidade de projetos e necessidade contínua de adaptação (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2006). Nesse contexto, os KPIs não se limitam a monitorar resultados: eles se tornam instrumentos para assegurar a entrega de valor ao cliente, a eficiência interna e a sustentabilidade da operação (Rabechini Jr. e Carvalho, 2003).

*Figura 1 – Fatores de variabilidade no ambiente de consultoria.*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente de setores industriais ou da construção civil, em que predominam métricas tangíveis, a consultoria exige indicadores voltados a entregas intelectuais, tempo de resposta, satisfação do cliente, retenção e compartilhamento do conhecimento, e uso eficiente da capacidade analítica da equipe. Em consultorias com foco técnico, ganha relevância mensurar a qualidade das análises, a previsibilidade de prazos e a valorização do capital humano como principal ativo organizacional (Parmenter, 2015)

*Quadro 2 - Exemplos de KPIs para análise qualitativa e seus objetivos para a organização*

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Eficiência na entrega	Mede a capacidade de fornecer soluções dentro dos prazos estabelecidos	Cumprir cronogramas e compromissos do projeto
Satisfação do cliente	Avalia o nível de contentamento e lealdade dos clientes com base em feedbacks e pesquisas	Fomentar a qualidade do serviço e retenção de clientes
Retenção de conhecimento	Avalia a eficácia dos processos para documentar e transferir conhecimento internamente	Preservar ativos intelectuais e capacidade analítica
Tempo de resposta	Mede o tempo necessário para fornecer respostas aos clientes	Melhorar a comunicação e proatividade
Capacidade analítica	Mede a habilidade da equipe em conduzir análises complexas e propor soluções	Diferenciar-se pela qualidade das entregas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Shenhar (2001) sustenta uma abordagem contingencial de gestão de projetos: contextos com maior novidade, intensidade tecnológica, complexidade e ritmo exigem que os sistemas de medição sejam ajustados ao tipo de projeto, privilegiando aprendizagem rápida, adaptação e calibração contínua dos KPIs. Em outras palavras, indicadores genéricos ou estáticos tendem a perder relevância em ambientes de alta

variabilidade, reforçando a necessidade de métricas sensíveis ao contexto do portfólio.

Por outro lado, a ausência de indicadores claros e bem comunicados pode produzir efeitos negativos que transcendem o baixo desempenho operacional. Em organizações cuja principal entrega é o conhecimento, metas imprecisas, prazos subestimados e alocação inadequada de recursos favorecem sobrecarga, insegurança e insatisfação, com reflexos em retrabalho, perda de produtividade e risco de esgotamento das equipes (Toor e Ogunlana, 2010; Vargas, 2005; Senge, 2012).

A comunicação transparente dos KPIs é, portanto, determinante para seu êxito (Parmenter, 2015). Indicadores mal compreendidos, desconectados da realidade operacional ou percebidos apenas como mecanismos de controle tendem a gerar resistência e reduzir o engajamento. A efetividade técnica precisa vir acompanhada de integração cultural, estimulando pensamento de dono — corresponsabilidade pelos resultados — e autogestão, que dá autonomia para monitorar, interpretar e agir sobre os próprios indicadores (Drucker, 2001; Senge, 2012). Inseridos dessa forma, os KPIs deixam de ser rituais burocráticos e tornam-se instrumentos de protagonismo, aprendizagem e melhoria contínua — condição particularmente relevante em consultorias, nas quais decisões rápidas e coordenação entre múltiplas frentes são rotineiras (Rabechini Jr. e Carvalho, 2003).

#### 2.4. CONSIDERAÇÕES DA REVISÃO

A literatura evidencia avanços expressivos na gestão de projetos, com destaque para o uso de KPIs como instrumentos estratégicos de monitoramento, controle e melhoria contínua (Parmenter, 2015; PMI, 2008; PMI, 2021). Ao serem aplicados ao contexto das consultorias, tais instrumentos exigem adaptações que considerem a natureza intangível dos serviços, a alta variabilidade operacional e a necessidade recorrente de personalização das entregas (Shenhar, 2001; Kerzner, 2017).

Ao contrário de setores industriais e de construção, cujas entregas são tangíveis e baseadas em processos previsíveis, a consultoria opera com ativos predominantemente intelectuais — conhecimento especializado, análise crítica e soluções customizadas (Fischmann e Zilber, 1999). Esse perfil impõe desafios

próprios: mensurar valor agregado de forma objetiva, lidar com alterações frequentes de escopo e conduzir múltiplos projetos com recursos compartilhados (Rabechini Jr. e Carvalho, 2003).

O dinamismo do setor intensifica essas dificuldades. Mudanças de prioridade, demandas emergenciais e revisões estratégicas reduzem a previsibilidade e tornam imprescindível a revisão periódica de indicadores (PMI, 2021). KPIs genéricos e inflexíveis tendem a perder relevância rapidamente, enfraquecendo seu papel na tomada de decisão (Kerzner, 2017).

Nesse cenário, metodologias tradicionais — como as diretrizes do PMBOK — requerem adequações criteriosas. A adoção literal de frameworks em ambientes voláteis pode gerar burocracia e perda de agilidade; práticas híbridas, combinando métodos ágeis, mecanismos de autogestão e ciclos curtos de feedback com clientes e equipes, mostram-se mais adequadas (Highsmith, 2009; Drucker, 2001; PMI, 2021).

Por fim, a relação entre métricas e cultura organizacional é determinante. Sistemas eficazes de indicadores dependem não apenas de robustez técnica, mas da compreensão e do engajamento das equipes (Kaplan e Norton, 1997). Quando comunicados com clareza e conectados ao trabalho real, os KPIs estimulam pensamento de dono (propriedade psicológica), corresponsabilidade por resultados e aprendizagem contínua (Pierce, Kostova e Dirks, 2001; Senge, 2012). Assim, a gestão de projetos em consultorias demanda uma abordagem adaptativa, guiada por indicadores que reflitam acordos de valor compartilhados e sirvam como ponte entre a entrega ao cliente e a manutenção de um ambiente interno saudável, colaborativo e sustentável.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi elaborada de forma a assegurar rigor científico e coerência com os objetivos propostos, permitindo uma análise aprofundada da aplicação de KPIs no contexto da gestão de projetos em empresas de consultoria. Este capítulo descreve o desenho da pesquisa, o tipo de abordagem escolhida, o perfil do objeto de estudo e os instrumentos de coleta e análise de dados utilizados. A escolha dos procedimentos metodológicos buscou garantir a obtenção de informações relevantes e confiáveis, capazes de refletir tanto a perspectiva técnica quanto as nuances humanas envolvidas no uso de indicadores em ambientes organizacionais dinâmicos. Além disso, são discutidas as limitações inerentes ao estudo e as estratégias adotadas para minimizar seus impactos, reforçando a credibilidade dos resultados obtidos.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, visando compreender de forma aprofundada como os KPIs são utilizados no cotidiano de uma empresa de consultoria em gestão de projetos. Conforme Gil (2007), pesquisas exploratórias buscam ampliar a familiaridade com um fenômeno pouco investigado, possibilitando identificar dimensões relevantes e hipóteses para estudos futuros. Já as pesquisas descritivas se concentram em caracterizar variáveis e estabelecer relações entre elas, permitindo mapear práticas e percepções no contexto organizacional.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar a captura de nuances, percepções e significados atribuídos pelos participantes, aspectos muitas vezes invisíveis em levantamentos puramente quantitativos (Creswell, 2014).

O método de estudo de caso único foi adotado com base em Yin (2005), por permitir uma investigação detalhada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Essa estratégia é especialmente adequada quando se busca compreender não apenas o que ocorre, mas também como e por que determinadas práticas são adotadas.

### 3.2. OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo é uma empresa privada, de médio porte, especializada em consultoria para gestão de projetos, com atuação em setores como energia, mineração e avaliação de riscos. A organização foi selecionada por apresentar uma estrutura de gestão consolidada e estar em processo ativo de aperfeiçoamento no uso de KPIs, oferecendo um cenário oportuno para analisar práticas reais em evolução.

A identidade da empresa foi preservada para assegurar a confidencialidade das informações, seguindo as diretrizes éticas da pesquisa (Resolução CNS nº 510/2016).

A organização selecionada conta com um coordenador de projetos que atua há mais de cinco anos nessa função e possui experiência consolidada na supervisão e acompanhamento de KPIs. Sua posição estratégica e participação ativa nos processos de gestão justificam a escolha como principal respondente da pesquisa, garantindo que as respostas reflitam com precisão a realidade organizacional.

### 3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas complementares: i) a aplicação de um questionário estruturado e ii) a realização de uma entrevista semiestruturada com o coordenador de projetos da empresa estudada. O questionário foi elaborado com base em referenciais teóricos consolidados sobre KPIs e na gestão de projetos (Parmenter, 2007; PMI, 2008; Fischmann e Zilber, 1999). Seu uso visou levantar dados objetivos e comparáveis – como perfil do respondente, frequência e formatos de utilização dos KPIs –, servindo de base padronizada para a análise. Já a entrevista semiestruturada permitiu captar percepções, interpretações e exemplos práticos, oferecendo maior profundidade à investigação.

As questões foram organizadas de forma a cobrir diferentes dimensões relevantes para o estudo, como o perfil do respondente, a caracterização da empresa e de sua estrutura de gestão de projetos, os tipos de KPIs utilizados, a clareza e a frequência de comunicação dos indicadores, sua aplicabilidade prática na gestão e a percepção dos principais benefícios e desafios enfrentados. A aplicação ocorreu por meio da

plataforma *Google Forms*, permitindo maior praticidade, agilidade e registro automatizado das respostas, o que facilitou a organização e o tratamento dos dados.

Em seguida, foi conduzida uma entrevista semiestruturada com o mesmo respondente, de modo a aprofundar temas que demandavam maior contextualização ou detalhamento. Essa etapa qualitativa possibilitou a coleta de narrativas e exemplos concretos, enriquecendo a compreensão sobre a dinâmica de uso dos KPIs no cotidiano da empresa. A triangulação entre questionário e entrevista garantiu maior consistência e confiabilidade aos resultados, conforme recomenda Yin (2005) em estudos de caso. Essa combinação metodológica permitiu minimizar o risco de vieses decorrentes do uso de um único respondente, ao cruzar informações padronizadas com narrativas mais aprofundadas e contextualizadas.

### 3.4. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

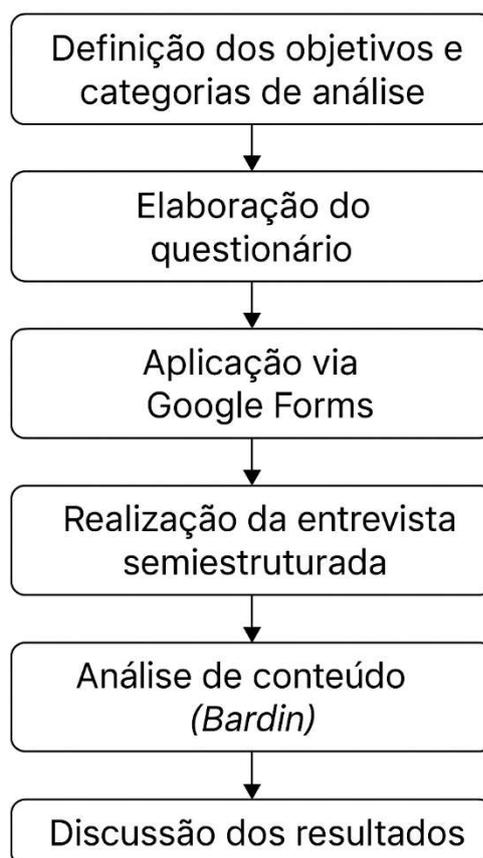
A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa descritiva, com aplicação da técnica de análise de conteúdo categorial proposta por Bardin (2011). Esse método envolve a leitura integral do material coletado, a segmentação em unidades de registro e a posterior categorização segundo temas recorrentes, permitindo captar as nuances e especificidades da aplicação de KPIs em ambientes de consultoria.

As categorias utilizadas foram definidas previamente com base nos objetivos específicos do trabalho e na revisão da literatura, contemplando quatro eixos principais: identificação e uso dos KPIs, clareza na definição e comunicação interna, aplicabilidade dos indicadores na tomada de decisão e benefícios e limitações percebidos na sua utilização. Essa definição prévia permitiu estruturar a análise de forma sistemática, sem perder a flexibilidade necessária para incorporar insights emergentes das respostas.

Durante o processo, as respostas obtidas no questionário e na entrevista foram confrontadas com a base teórica, permitindo identificar convergências e divergências entre a prática organizacional e as recomendações encontradas na literatura. Esse confronto possibilitou uma análise crítica sobre a maturidade da aplicação dos KPIs na empresa estudada, apontando tanto pontos fortes quanto oportunidades de melhoria.

O procedimento de análise, representado no fluxograma da Figura 2, seguiu etapas sequenciais que incluíram a elaboração dos instrumentos de coleta, aplicação, organização dos dados, categorização, interpretação e discussão dos resultados, assegurando transparência e rastreabilidade ao processo investigativo.

Figura 2 - Fluxograma de processos para análise de dados



Fonte: O autor

### 3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entre as limitações, destaca-se a restrição a um estudo de caso único, que, embora permita profundidade analítica, reduz o potencial de generalização dos resultados (Yin, 2005). Além disso, o uso de um único respondente como fonte principal pode implicar viés de percepção, ainda que sua posição estratégica ofereça um panorama abrangente das práticas organizacionais.

A análise qualitativa também envolve certo grau de subjetividade na interpretação, o que exige rigor metodológico para minimizar vieses (Bardin, 2011). Outra limitação

refere-se ao período de coleta, que pode não capturar mudanças posteriores na adoção dos KPIs.

### 3.6. CONSIDERAÇÕES DA METODOLOGIA

A escolha pela abordagem qualitativa, ancorada no estudo de caso único, revelou-se adequada para compreender a aplicação de KPIs em um ambiente de consultoria. A combinação de questionário estruturado, entrevista semiestruturada e análise categorial de conteúdo permitiu explorar não apenas as métricas utilizadas, mas também as percepções e desafios enfrentados na prática.

Apesar das limitações, o método adotado forneceu evidências relevantes tanto para a prática profissional quanto para a literatura acadêmica. O desenho metodológico, com foco na integração entre teoria e prática, também se apresenta como modelo replicável para pesquisas futuras em setores de serviços intensivos em conhecimento e de alta complexidade, como o da consultoria.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada na empresa estudada. Busca-se, a partir da análise qualitativa, compreender como os KPIs são definidos, comunicados e aplicados no contexto organizacional, identificando benefícios, limitações e oportunidades de aprimoramento. A discussão é feita à luz da literatura, de modo a evidenciar convergências e divergências entre teoria e prática.

### 4.1. PERFIL ORGANIZACIONAL

A empresa objeto deste estudo é de médio porte, com atuação nacional e internacional, especializada em consultoria voltada à gestão de projetos nos segmentos de geração de energia, mineração, avaliação de riscos e monitoramento de barragens. Sua estrutura é formada por equipes multidisciplinares e processos de gerenciamento de projetos baseados nas diretrizes do PMBOK (PMI, 2021), complementados por mecanismos internos de padronização e monitoramento de desempenho.

Executando, em média, mais de vinte projetos por ano, a empresa adota práticas formais para definição, acompanhamento e revisão de KPIs em nível tático e operacional. O principal respondente da pesquisa — coordenador de projetos com mais de cinco anos na função e mais de 17 anos de atuação na organização — desempenha papel estratégico na supervisão das iniciativas, na disseminação dos indicadores e na mediação entre as equipes técnicas e a alta gestão, o que o qualifica como fonte central de informações para este estudo (Yin, 2005).

### 4.2. INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS (KPIs)

Os principais KPIs identificados na empresa encontram-se descritos no Quadro 3. Eles abrangem métricas financeiras, de prazo, escopo e produtividade, refletindo tanto o controle operacional quanto o suporte à gestão estratégica. A diversidade dos indicadores revela uma preocupação com o acompanhamento multidimensional do desempenho, embora ainda com predominância de métricas quantitativas.

Quadro 3 - Indicadores de desempenho utilizados.

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
Custo Real vs. Planejado	Compara os custos efetivamente incorridos com os custos previstos. É essencial para avaliar desvios financeiros e necessidade de replanejamento	PMI (2008)
Produtividade da Equipe	Avalia a eficiência do time com base na entrega em relação ao tempo ou esforço investido. Pode ser monitorada por tarefas concluídas por colaborador ou hora-homem. Este indicador é avaliado conforme a percepção do gestor e, paralelamente, o status do projeto em que a equipe atua.	Parmenter (2007)
Receita Total e Receita Líquida	A receita total refere-se ao valor bruto obtido com os projetos contratados, enquanto a receita líquida desconta custos diretos e impostos.	Vargas (2005)
Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	É um relatório contábil que apresenta o desempenho financeiro em um período específico, incluindo receitas, custos, despesas operacionais, lucro bruto e líquido. Fundamenta decisões estratégicas.	Fischmann e Zilber (1999)
Desvio de Custo	Variação percentual entre o planejado e o realizado em termos de orçamento. Fundamental	PMI (2008)

	para a gestão de riscos e tomada de ações corretivas.	
Desvio de Prazo	Variação percentual entre o planejado e o realizado em termos de cronograma. Também é essencial para a gestão de riscos e tomada de ações corretivas.	PMI (2008)
Índice de Escopo Atendido	Mede o percentual do escopo planejado que foi efetivamente entregue no projeto. É uma medida de aderência aos objetivos iniciais e pode ser representado pelo percentual de entregas ou marcos concluídos.	Parmenter (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3. CLAREZA E COMUNICAÇÃO DOS INDICADORES

A clareza na definição e a comunicação efetiva dos KPIs são determinantes para seu uso estratégico (Parmenter, 2007). No caso estudado, observou-se que a empresa mantém um padrão formal de documentação dos indicadores, registrando-os em relatórios internos e apresentando-os em dashboards digitais. A comunicação ocorre principalmente em reuniões semanais de acompanhamento e por meio de uma plataforma de gestão de projetos que centraliza as informações.

Apesar dessa estrutura, o entrevistado apontou que a compreensão sobre os objetivos e formas de cálculo dos indicadores ainda varia entre setores. Áreas mais técnicas tendem a compreender melhor os indicadores de prazo e custo, enquanto áreas administrativas têm mais clareza sobre métricas financeiras, relacionados à receita e fluxo de caixa. Essa assimetria de entendimento pode dificultar a ação coordenada e a rápida resposta a desvios detectados.

Foram realizados treinamentos internos periódicos, contudo, não houve avaliação formal de seus efeitos. A literatura indica que a integração plena dos KPIs ao cotidiano demanda revisões periódicas e ações de capacitação continuada (Fischmann e Zilber,

1999; Kaplan e Norton, 1997). Assim, a empresa reconhece a necessidade de criar rotinas mais frequentes de revisão e atualização de conceitos, alinhando toda a equipe a uma linguagem comum sobre desempenho.

#### 4.4. APLICABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

O uso dos KPIs como base para decisões é um elemento central para transformar dados em ações (PMI, 2008). Na empresa analisada, constatou-se que os indicadores são utilizados de forma consistente para ajustes operacionais, como replanejamento de prazos, redistribuição de recursos e mitigação de riscos em andamento. Um exemplo recorrente citado pelo entrevistado foi a utilização do Desvio de Prazo para priorizar alocações de equipe em projetos críticos, evitando atrasos significativos em entregas-chave. Da mesma forma, o Desvio de Custo tem orientado readequações orçamentárias antes que o impacto financeiro se torne irreversível.

Apesar desses avanços, a integração plena dos KPIs à decisão estratégica ainda é incipiente. A organização já utiliza Receita Líquida e produtividade para projeções de médio e longo prazo; contudo, a literatura aponta que a maturidade cresce quando indicadores financeiros e não financeiros são articulados em uma visão integrada de valor (Kaplan e Norton, 1997; Kerzner, 2017; PMI, 2021). Em termos práticos, isso implica combinar métricas de prazo, custo e escopo com indicadores de satisfação do cliente, qualidade técnica, aprendizado organizacional e capacidade de resposta, criando um encadeamento claro entre objetivos táticos e metas estratégicas. Esse percurso é típico de empresas em evolução de maturidade, nas quais revisões periódicas, aprimoramento da base de dados e retroalimentação entre times e liderança atuam como alavancas de melhoria contínua (Kaplan e Norton, 1997; Kerzner, 2017; PMI, 2021).

#### 4.5. BENEFÍCIOS E DESAFIOS PERCEBIDOS

A implementação dos KPIs trouxe benefícios tangíveis para a empresa. Houve melhoria na previsibilidade de resultados, maior controle de prazos e orçamentos, e aumento da transparência interna e externa. Essa clareza contribuiu para fortalecer o alinhamento entre gestores, equipes e clientes, além de estimular uma cultura de resultados que reforça a responsabilidade individual e coletiva.

Por outro lado, alguns desafios permanecem. A resistência inicial de parte da equipe à adoção dos indicadores, especialmente entre profissionais menos habituados a métricas, exigiu um esforço adicional de sensibilização. Além disso, a falta de uniformidade na coleta e interpretação dos dados ainda gera inconsistências pontuais. Outro ponto crítico é a dificuldade de mensurar variáveis qualitativas, como satisfação do cliente e qualidade técnica das entregas, que embora reconhecidas como relevantes, não são monitoradas de forma contínua.

Esses desafios refletem pontos já discutidos pela literatura. A resistência cultural, observada no início da adoção dos indicadores, reforça a importância do engajamento das equipes e da comunicação clara, aspectos enfatizados por Kaplan e Norton (1997) como essenciais para que os sistemas de indicadores cumpram seu papel estratégico. Do mesmo modo, a dificuldade de mensurar variáveis qualitativas evidencia as limitações do tradicional 'triângulo de ferro' (prazo, custo, escopo), apontadas por Toor e Ogunlana (2010), que defendem a ampliação das métricas para capturar dimensões intangíveis do sucesso dos projetos.

Por fim, a integração dos KPIs aos sistemas de informação existentes ainda é parcial. Em alguns casos, a atualização depende de inserções manuais, aumentando o risco de atrasos ou erros. Esses obstáculos, conforme apontam Rabechini Jr. e Carvalho (2003), evidenciam que a efetividade dos indicadores está diretamente ligada à maturidade da organização em gestão de projetos e à qualidade das ferramentas de suporte.

#### 4.6. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Os resultados revelam que a empresa se encontra em um estágio intermediário de maturidade no uso dos KPIs. Há avanços claros em padronização, clareza conceitual e impacto na gestão operacional, mas ainda existem oportunidades para expandir o uso das métricas na esfera estratégica.

A pesquisa indicou que, embora os KPIs já estejam incorporados à rotina e promovam mudanças positivas, há espaço para fortalecer sua utilização como instrumento de inteligência organizacional. Esse fortalecimento requer aprimorar a comunicação

interna, integrar melhor os sistemas de informação e desenvolver indicadores qualitativos que capturem dimensões intangíveis do valor entregue ao cliente.

Essas conclusões corroboram a literatura, que aponta que, em ambientes de consultoria, a eficácia dos KPIs depende da adaptação das métricas às especificidades do serviço prestado e à capacidade da organização de transformar dados em decisões que equilibrem performance e sustentabilidade (Shenhar, 2001; Parmenter, 2007; Kaplan e Norton, 1997).

De modo geral, os resultados atenderam aos objetivos específicos desta pesquisa: foram identificados os principais KPIs utilizados pela empresa, avaliou-se a clareza e a comunicação dos indicadores, verificou-se sua influência nas decisões gerenciais e analisaram-se os benefícios e desafios de sua aplicação. Por fim, a pesquisa possibilitou propor recomendações para o aprimoramento do uso dos KPIs, considerando o dinamismo e as particularidades do setor de consultoria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a aplicação de KPIs na gestão de projetos de uma empresa de consultoria, buscando compreender como tais indicadores são definidos, monitorados e utilizados na prática organizacional. A investigação foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo, com coleta de dados via questionário estruturado e entrevista com o coordenador de projetos da empresa.

A partir da análise dos dados, foi possível observar que os KPIs exercem papel fundamental no suporte à gestão, especialmente no controle de prazos, custos e escopo. A empresa estudada, apesar de ter iniciado recentemente o processo de formalização dos indicadores, já demonstra avanços relevantes em sua estrutura de monitoramento e na consolidação de uma cultura orientada por resultados. Esse cenário confirma o que aponta a literatura, ao destacar os KPIs como instrumentos essenciais para a melhoria da governança, o aumento da previsibilidade e a elevação da eficiência nos projetos (PMI, 2008; Parmenter, 2007; Vargas, 2005).

Contudo, os resultados também revelaram desafios persistentes, como a dificuldade de mensurar variáveis intangíveis, a necessidade de capacitação contínua da equipe e a ausência de padronização na interpretação dos dados. Observou-se ainda que, embora métricas como Receita Líquida e tendências de produtividade já sejam utilizadas em projeções de médio e longo prazo, a integração sistemática entre indicadores financeiros e não financeiros ainda é incipiente. A literatura reforça que tal lacuna é comum em organizações em crescimento de maturidade e que a evolução passa justamente pelo equilíbrio entre esses dois tipos de métricas, conforme destacado no modelo de Kaplan e Norton (1997). Nesse sentido, a aplicabilidade dos KPIs em decisões estratégicas aponta para oportunidades de evolução no uso das métricas como instrumento de inteligência organizacional e vantagem competitiva (Toor e Ogunlana, 2010; Kerzner, 2017).

Assim, ao reunir as evidências obtidas no estudo e a reflexão crítica fundamentada na literatura, conclui-se que a aplicação de KPIs em empresas de consultoria não deve se limitar ao monitoramento operacional, mas ser incorporada como parte estruturante da estratégia organizacional. O alinhamento entre a definição dos indicadores, a

comunicação clara e o engajamento da equipe revelam-se determinantes para transformar dados em ações efetivas, capazes de gerar valor tanto para a empresa quanto para seus clientes. Ao mesmo tempo, a experiência estudada reforça que a gestão de projetos em ambientes baseados em capital intelectual exige métricas adaptáveis, capazes de lidar com a variabilidade e a intangibilidade próprias desse contexto, confirmando que a maturidade no uso de KPIs é um processo contínuo e cumulativo, sustentado por aprendizado organizacional e melhoria contínua (Kaplan e Norton, 1997; Kerzner, 2017; PMI, 2021).

### 5.1. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho contribui, em primeiro lugar, com a prática gerencial ao evidenciar como empresas de consultoria podem estruturar e adaptar indicadores de desempenho a contextos em que o capital intelectual, a análise técnica e o atendimento ao cliente são os principais produtos. Essa contribuição também responde à lacuna destacada por autores como Shenhar (2001) e Toor e Ogunlana (2010), que ressaltam a necessidade de investigar a aplicação de métricas de desempenho em setores baseados predominantemente em capital intelectual, ainda pouco explorados pela literatura.

Em segundo lugar, oferece uma contribuição acadêmica ao trazer um estudo de caso focado fora do setor da construção civil — predominante nas pesquisas —, permitindo ampliar o escopo da discussão sobre KPIs em setores mais intangíveis e dinâmicos, como o de consultoria.

Além disso, os resultados servem como referência para empresas similares que desejem iniciar ou aperfeiçoar o uso de indicadores como ferramenta de gestão e controle, além de estimular reflexões sobre a importância da clareza, comunicação e integração dos KPIs nos processos organizacionais.

### 5.2. RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA ESTUDADA

Com base nos achados da pesquisa, recomenda-se que a empresa invista na promoção de workshops internos e treinamentos periódicos voltados à definição, interpretação e uso dos KPIs, fortalecendo o alinhamento entre a equipe técnica e a coordenação. Outra ação essencial é a revisão periódica dos indicadores,

assegurando sua aderência às mudanças estratégicas e operacionais, além da integração mais robusta com os sistemas de informação, de modo a facilitar o acompanhamento automatizado e a consolidação de dados. Observou-se que métricas financeiras, como a Receita Líquida, já vêm sendo utilizadas em projeções de médio e longo prazo; contudo, sua integração com indicadores não financeiros ainda carece de aprofundamento. Nesse sentido, recomenda-se expandir o uso dos KPIs para a tomada de decisão estratégica, incorporando séries históricas, análises de tendência e modelos preditivos, o que pode conferir maior suporte à definição de metas organizacionais e ao posicionamento competitivo da empresa. Essas ações, se implementadas, tendem a fortalecer a maturidade no uso de KPIs e ampliar a vantagem competitiva da organização no setor de consultoria.

### 5.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fato de tratar-se de um único estudo de caso, com coleta de dados baseada na percepção de um único entrevistado. Embora o estudo tenha se concentrado em um único respondente, a triangulação entre questionário estruturado e entrevista buscou minimizar esse viés, conferindo maior consistência aos resultados.

Apesar da escolha estratégica do participante, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a amostra, incluindo diferentes empresas e múltiplos respondentes, o que permitirá generalizações mais robustas e comparações entre contextos distintos. Além disso, seria interessante investigar a evolução longitudinal da maturidade de uso dos KPIs, considerando o tempo de adoção, o impacto nos resultados da empresa e o nível de engajamento dos diferentes stakeholders ao longo dos ciclos de projeto.

## 6. REFERÊNCIAS

- ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 6, p. 337–342, 1999.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, 24 maio 2016. Seção 1, p. 44–46.
- COX, Robert F.; ISAAC, Robert G.; JONES, Brian J. Construction productivity: measurement and improvement through benchmarking. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 129, n. 2, p. 168–176, 2003.
- CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.
- DRUCKER, Peter F. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperBusiness, 2001.
- FISCHMANN, Airtton A.; ZILBER, Moisés A. *Indicadores de desempenho na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HIGHSMITH, James A. *Agile project management: creating innovative products*. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.
- MARR, Bernard. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. Harlow: Pearson Education, 2012.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007.

PIERCE, Jon L.; KOSTOVA, Tatiana; DIRKS, Kurt T. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 298–310, 2001.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 34, n. 1, p. 22–27, 1987.

PMI – Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 4. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2008.

PMI – Project Management Institute. The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gerenciamento de projetos e indicadores de desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 33–49, jan./mar. 2003.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SHENHAR, Aaron J. One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, v. 47, n. 3, p. 394–414, 2001.

TOOR, Saeed-ul Hassan; OGUNLANA, Stephen O. Beyond the ‘iron triangle’: stakeholder perception of key performance indicators for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 3, p. 228–236, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerência de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: APLICAÇÃO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PROJETOS

### Perfil do Respondente

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica:

Engenharia Civil

Administração

Arquitetura

Outra: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência em gestão de projetos:

Menos de 2 anos

2 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

### Perfil da Empresa

Porte da empresa:

Pequena (até 49 empregados)

Média (50 a 249 empregados)

Grande (250 ou mais empregados)

Quantos projetos são executados, em média, por ano?

1 a 3

4 a 6

Mais de 6

A empresa possui uma área formal de gerenciamento de projetos?

Sim

Não

Em implantação

### **Indicadores de Desempenho (KPIs)**

A empresa utiliza indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar projetos?

Sim

Não

Parcialmente

Quais dos seguintes KPIs são utilizados nos projetos da empresa? (marque todos os que se aplicam):

Custo real vs. planejado

Tempo de execução vs. cronograma

Produtividade (Hh, unidades/hora, etc.)

Qualidade (não conformidades, retrabalho)

Segurança do trabalho

Satisfação do cliente

Rotatividade de pessoal

Uso de recursos/materiais

Outro(s): \_\_\_\_\_

Qual(is) você considera mais importante(s)? Justifique brevemente.

---

**Aplicabilidade e Clareza**

Os KPIs são compreendidos pela equipe envolvida no projeto?

- Totalmente
- Parcialmente
- Pouco
- Não são compartilhados

Há metas ou padrões definidos para os KPIs?

- Sim
- Não
- Em desenvolvimento

Com que frequência os KPIs são monitorados?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Apenas ao final do projeto

Os KPIs têm impacto na tomada de decisões pela gestão?

- Sim, diretamente
- Às vezes
- Não

Cite um exemplo de decisão gerencial tomada com base em um KPI.

---

**Benefícios e Desafios**

Quais benefícios você observa com o uso de KPIs?

---

Quais são os principais desafios na utilização de KPIs na empresa?

---

### **Comentários Finais**

Deixe aqui qualquer comentário adicional sobre a aplicação dos KPIs na sua empresa.