

## O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs) COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA: UMA ANÁLISE MULTISSETORIAL

THE USE OF PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) AS A STRATEGIC TOOL IN IMPROVING ADMINISTRATIVE MANAGEMENT: A MULTI-SECTORAL ANALYSIS

EL USO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs) COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA: UN ANÁLISIS MULTISECTORIAL

Asaf de Freitas Massaneiro<sup>1</sup>  
Camille Couceiro Pitman Machado<sup>2</sup>  
Creuziane Neves Gomes<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo analisa a importância da implementação de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) como instrumento fundamental para a otimização da gestão administrativa em diferentes contextos organizacionais. O estudo investiga como a mensurabilidade de processos e o planejamento estratégico baseado em dados influenciam a tomada de decisão e a eficiência nos setores de serviços, indústria e educação superior. Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliográfica sistematizada baseada no protocolo PRISMA, integrando evidências de estudos de caso contemporâneos que demonstram a correlação entre o acompanhamento de métricas e a redução de desperdícios operacionais. Os resultados indicam que a gestão integrada de indicadores permite a identificação precoce de gargalos e a melhoria contínua do desempenho organizacional. Conclui-se que os KPIs transcendem a mera coleta de dados, configurando-se como dispositivos de governança essenciais para a sustentabilidade e competitividade das organizações na era da informação.

1

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa. Indicadores de Desempenho. Eficiência Operacional. Tomada de Decisão. Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT:** This article analyzes the importance of implementing Key Performance Indicators (KPIs) as a fundamental instrument for the optimization of administrative management in different organizational contexts. The study investigates how process measurability and data-driven strategic planning influence decision-making and efficiency in the service, industry, and higher education sectors. Methodologically, a systematic literature review was conducted based on the PRISMA protocol, integrating evidence from contemporary case studies that demonstrate the correlation between metric monitoring and the reduction of operational waste. The results indicate that the integrated management of indicators allows for the early identification of bottlenecks and the continuous improvement of organizational performance. It is concluded that KPIs transcend mere data collection, configuring themselves as essential governance devices for the sustainability and competitiveness of organizations in the information age.

**Keywords:** Administrative Management. Performance Indicators. Operational Efficiency. Decision Making; Strategic Planning.

<sup>1</sup>Administração, Universidade Estácio de Sá – UNESA.

<sup>2</sup>Administração, Centro Universitário do PARÁ – CESUPA.

<sup>3</sup>Administração, Universidade Estácio de Sá – UNESA.

**RESUMEN:** Este artículo analiza la importancia de la implementación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) como instrumento fundamental para la optimización de la gestión administrativa en diferentes contextos organizativos. El estudio investiga cómo la mensurabilidad de los procesos y la planificación estratégica basada en datos influyen en la toma de decisiones y la eficiencia en los sectores de servicios, industria y educación superior. Metodológicamente, se realizó una revisión bibliográfica sistemática basada en el protocolo PRISMA, integrando evidencias de estudios de caso contemporáneos que demuestran la correlación entre el seguimiento de métricas y la reducción de desperdicios operativos. Los resultados indican que la gestión integrada de indicadores permite la identificación temprana de cuellos de botella y la mejora continua del desempeño organizacional. Se concluye que los KPIs trascienden la mera recopilación de datos, configurándose como dispositivos de gobernanza esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en la era de la información.

**Palabras clave:** Gestión Administrativa. Indicadores de Desempeño. Eficiencia Operacional. Toma de Decisiones. Planificación Estratégica.

## INTRODUÇÃO

A gestão administrativa contemporânea desenvolve-se em um cenário marcado por elevada complexidade, incerteza e dinamicidade, no qual a tomada de decisão baseada exclusivamente na intuição tem sido progressivamente substituída por abordagens orientadas por dados. Nesse contexto, a capacidade de mensurar processos, avaliar resultados e antecipar cenários não apenas se configura como um diferencial estratégico, mas também como uma condição necessária para a sobrevivência e competitividade organizacional.

A literatura aponta que a crescente pressão por eficiência e transparência tem impulsionado as organizações a adotarem mecanismos mais rigorosos de monitoramento e controle. Conforme destacam Cavalcante e Palheta (2025), a competitividade global exige níveis elevados de precisão na gestão, o que reforça a necessidade de instrumentos capazes de traduzir dados operacionais em informações estratégicas. Assim, os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) emergem não apenas como ferramentas técnicas, mas como elementos estruturantes de sistemas de governança orientados por evidências, conforme também argumenta Bernard Marr (2012), ao destacar o papel dos dados na geração de valor estratégico nas organizações.

Entretanto, a relevância dos KPIs não se limita à mensuração de resultados passados. Conforme argumentam Kaplan e Norton (1997), a gestão estratégica eficaz depende da integração entre indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando uma visão equilibrada e sistêmica do desempenho organizacional. Dessa forma, os KPIs deixam de assumir um papel meramente descritivo e passam a atuar como instrumentos analíticos e direcionadores da

estratégia, o que se alinha à perspectiva de Thomas Davenport (2013), ao enfatizar a importância da análise de dados para a tomada de decisão estratégica.

Apesar de seus benefícios amplamente reconhecidos, a literatura também evidencia limitações e desafios associados à implementação de indicadores. Santos e Santos (2018) ressaltam que a utilização inadequada de métricas pode gerar distorções analíticas, especialmente quando os indicadores não refletem as reais necessidades organizacionais ou quando são empregados de forma desarticulada. Nesse sentido, a eficácia dos KPIs não depende exclusivamente de sua definição técnica, mas de sua articulação com a cultura organizacional e com os processos decisórios, em consonância com Thomas Davenport (2013), que destaca a necessidade de uma cultura orientada por dados para a efetividade analítica.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte problemática: de que forma a implementação estruturada e integrada de KPIs contribui para a melhoria sustentável da gestão administrativa em diferentes contextos organizacionais? O objetivo geral consiste em analisar o papel estratégico dos indicadores de desempenho na promoção da eficiência, da transparência e da governança organizacional, considerando diferentes setores de atuação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do papel dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) na gestão administrativa demanda a articulação entre teorias clássicas da administração e abordagens contemporâneas orientadas por dados. A premissa de que a mensuração é condição para a gestão eficaz, atribuída a Peter Drucker, mantém-se atual, sobretudo diante da consolidação de modelos organizacionais baseados em evidências e analytics, nos quais a informação assume papel central na construção da vantagem competitiva, conforme reforça Bernard Marr (2012), ao evidenciar o papel estratégico dos dados nas organizações modernas.

Nesse contexto, a evolução da administração evidencia uma transição de paradigmas operacionais para modelos analíticos e estratégicos. Chiavenato (2014) já indicava que a administração moderna incorpora planejamento, controle e avaliação sistêmica; entretanto, essa perspectiva é aprofundada quando se considera que tais funções passam a depender diretamente da qualidade e da interpretação dos dados disponíveis, em alinhamento com Thomas Davenport (2013), que associa desempenho organizacional à capacidade analítica. Assim, a mensuração deixa de ser um fim em si mesma e passa a constituir um meio para a construção de decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

A consolidação dos KPIs como instrumentos estratégicos está diretamente associada ao desenvolvimento do pensamento estratégico multidimensional. Kaplan e Norton (1997), ao proporem o Balanced Scorecard, ampliam a compreensão de desempenho organizacional ao integrar diferentes perspectivas analíticas. Nesse sentido, observa-se que os KPIs operam como mecanismos de tradução da estratégia em indicadores mensuráveis, permitindo não apenas o acompanhamento, mas também o ajuste contínuo das ações organizacionais, o que se conecta à abordagem de John Doerr (2018), ao enfatizar o desdobramento estratégico por meio de objetivos e resultados-chave.

Além disso, a literatura contemporânea evidencia que os KPIs evoluíram de instrumentos de controle para mecanismos de inteligência organizacional. Essa transformação implica compreender que os indicadores não apenas registram resultados, mas produzem conhecimento estratégico ao revelar padrões, tendências e inconsistências nos processos, em consonância com Bernard Marr (2012), que destaca o uso de analytics na geração de insights organizacionais. Conseqüentemente, sua utilidade está diretamente relacionada à capacidade analítica da organização em interpretar e utilizar essas informações de forma crítica.

Sob a ótica da vantagem competitiva, Porter (1985) argumenta que o desempenho organizacional está vinculado à eficiência na alocação de recursos. Entretanto, essa eficiência só pode ser efetivamente avaliada quando há sistemas de mensuração capazes de evidenciar o impacto das decisões estratégicas. Nesse sentido, os KPIs funcionam como instrumentos de validação da estratégia, permitindo verificar se os resultados alcançados estão alinhados às expectativas organizacionais.

No campo da estratégia, Mintzberg (2000) contribui ao introduzir a noção de estratégia emergente, destacando que as decisões organizacionais são continuamente ajustadas com base na realidade prática. Essa perspectiva reforça o papel dos KPIs como mecanismos de retroalimentação, pois são eles que fornecem os dados necessários para a reavaliação das estratégias. Assim, os indicadores não apenas acompanham a estratégia, mas participam ativamente de sua construção.

A literatura também enfatiza a importância da estruturação metodológica dos indicadores. A ausência de critérios claros compromete sua validade e utilidade, gerando métricas que, embora mensuráveis, não são estrategicamente relevantes. Dessa forma, a definição de KPIs exige rigor técnico e alinhamento conceitual, evitando a construção de indicadores que não contribuam efetivamente para a tomada de decisão.

Sob a perspectiva da transformação digital, o conceito de organizações orientadas por dados (data-driven) amplia o papel dos KPIs ao inseri-los em um ecossistema tecnológico mais complexo. Nesse cenário, tecnologias como Business Intelligence e Big Data potencializam a capacidade analítica das organizações, permitindo que os indicadores assumam funções preditivas e não apenas descritivas, conforme discutido por Thomas Davenport (2013). Conseqüentemente, o valor dos KPIs passa a residir menos na coleta de dados e mais na sua interpretação estratégica.

No âmbito operacional, Deming (1986) e Juran (1992) consolidam a mensuração como base da qualidade, evidenciando que a melhoria contínua depende da avaliação sistemática dos processos. Essa lógica permanece válida na contemporaneidade, sendo reforçada pela necessidade de monitoramento constante em ambientes altamente competitivos.

Entretanto, a ampliação do uso de KPIs também traz desafios. A utilização excessiva ou inadequada de indicadores pode gerar distorções analíticas, criando uma falsa percepção de controle organizacional. Além disso, a ausência de uma cultura orientada por dados limita a efetividade dos indicadores, uma vez que sua interpretação depende da capacidade dos indivíduos em compreender e utilizar as informações geradas, conforme reforça Thomas Davenport (2013).

Dessa forma, a literatura converge para a compreensão de que a eficácia dos KPIs está condicionada à integração entre três dimensões fundamentais: alinhamento estratégico, qualidade dos dados e maturidade organizacional. A ausência de qualquer desses elementos compromete a capacidade dos indicadores de atuar como instrumentos de governança.

Por fim, observa-se que os KPIs estão em constante evolução, acompanhando as transformações tecnológicas e organizacionais. Essa dinâmica indica uma mudança de paradigma, na qual os indicadores deixam de ser instrumentos de controle retrospectivo e passam a atuar como ferramentas estratégicas voltadas à antecipação de cenários e à tomada de decisão proativa.

### 3. METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e caráter teórico-analítico, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica sistematizada. Esse delineamento foi escolhido por permitir a análise integrada de produções científicas relevantes acerca do uso de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) em diferentes

contextos organizacionais, possibilitando uma compreensão ampla e comparativa do fenômeno estudado.

A condução metodológica seguiu as diretrizes do protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), amplamente reconhecido por garantir transparência, rigor e reprodutibilidade na seleção e análise de estudos científicos. A adoção desse protocolo justifica-se pela necessidade de sistematizar evidências provenientes de múltiplos setores, assegurando consistência na construção do corpus analítico.

A coleta de dados foi realizada entre março e abril de 2026, contemplando publicações nos idiomas português, inglês e espanhol, disponíveis em bases científicas de reconhecida relevância, como Google Acadêmico, SciELO e repositórios institucionais. O recorte temporal abrangeu estudos publicados entre 2018 e 2025, com o objetivo de capturar produções recentes relacionadas à transformação digital e à gestão orientada por dados.

A estratégia de busca foi estruturada por meio do uso de descritores controlados combinados com operadores booleanos, destacando-se as seguintes expressões: “Indicadores de Desempenho” AND “Gestão Estratégica” AND “Eficiência”; “KPIs” AND “Indústria” AND “Serviços”; e “Business Intelligence” AND “Ensino Superior” AND “Tomada de Decisão”.

O processo de seleção dos estudos seguiu as etapas preconizadas pelo PRISMA: (i) identificação inicial de 120 estudos; (ii) triagem, com exclusão de duplicatas e análise de títulos e resumos, resultando em 60 trabalhos; (iii) avaliação de elegibilidade, com leitura integral de 30 estudos; e (iv) inclusão final de 15 produções científicas que atenderam integralmente aos critérios estabelecidos.

Os critérios de inclusão contemplaram: (a) artigos científicos revisados por pares; (b) dissertações e teses com aplicação prática de KPIs; e (c) obras clássicas da administração relevantes para o embasamento teórico. Foram excluídos materiais sem rigor metodológico, estudos opinativos e produções que não apresentassem relação direta com a temática investigada.

A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagem crítico-interpretativa, fundamentada em Yin (2015), que propõe a utilização de múltiplas fontes de evidência para construção de inferências robustas, em consonância com John W. Creswell (2014), que enfatiza a importância da interpretação qualitativa na compreensão de fenômenos complexos. Os estudos selecionados foram organizados por meio de categorização temática, permitindo identificar padrões de convergência, divergência e lacunas teóricas, o que reforça a validade

analítica da pesquisa ao integrar múltiplas perspectivas, conforme sugerido por Robert K. Yin (2015). Essa abordagem possibilitou a integração entre diferentes perspectivas setoriais, promovendo uma análise sistêmica do uso de indicadores de desempenho na gestão administrativa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos selecionados evidencia que a implementação de KPIs promove não apenas uma mudança instrumental na gestão administrativa, mas uma transformação na forma como as organizações produzem e utilizam conhecimento sobre seu próprio desempenho, em alinhamento com Bernard Marr (2012), ao destacar o papel dos dados na geração de valor estratégico. Nesse sentido, a substituição de modelos intuitivos por abordagens baseadas em evidências deve ser compreendida como uma mudança na lógica de gestão organizacional.

Observa-se que os indicadores permitem identificar padrões e gargalos operacionais; contudo, sua principal contribuição reside na capacidade de estabelecer relações entre variáveis organizacionais, possibilitando interpretações mais consistentes sobre causa e efeito, conforme argumenta Thomas Davenport (2013), ao enfatizar o papel da análise de dados na produção de conhecimento organizacional. Ainda assim, essa potencialidade analítica não é automática, dependendo da maturidade interpretativa dos gestores e da qualidade dos sistemas de informação.

Por outro lado, os resultados também evidenciam uma tensão inerente ao uso de KPIs. Ao mesmo tempo em que ampliam a capacidade de controle e monitoramento, os indicadores podem induzir simplificações excessivas da realidade organizacional, especialmente quando aspectos qualitativos são reduzidos a métricas quantitativas, o que dialoga com a perspectiva de Henry Mintzberg (2000), ao reconhecer a complexidade e a natureza dinâmica das organizações. Essa limitação reforça a necessidade de uma abordagem crítica, capaz de equilibrar precisão analítica e compreensão contextual.

#### 5. CONCLUSÃO

A presente investigação permitiu concluir que os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) constituem elementos centrais na modernização da gestão administrativa, atuando como instrumentos estratégicos capazes de promover eficiência, transparência e sustentabilidade organizacional. A análise multissetorial evidenciou que, independentemente

do contexto de aplicação, os indicadores desempenham um papel fundamental na transformação de dados em informações estratégicas.

Contudo, o estudo também demonstrou que a eficácia dos KPIs não depende exclusivamente de sua implementação técnica. Fatores como cultura organizacional, alinhamento estratégico e capacidade analítica são determinantes para o sucesso da gestão orientada por dados, em consonância com Thomas Davenport (2013), ao destacar a importância da cultura data-driven. Nesse sentido, a adoção de indicadores deve ser acompanhada por investimentos em capacitação e desenvolvimento organizacional.

Além disso, verificou-se que a utilização inadequada de métricas pode gerar distorções e comprometer a tomada de decisão, reforçando a necessidade de uma abordagem crítica na definição e interpretação dos indicadores. A gestão contemporânea, portanto, exige equilíbrio entre precisão analítica e sensibilidade estratégica.

Como contribuição científica, este estudo amplia a compreensão sobre a aplicação dos KPIs em diferentes contextos organizacionais, destacando sua versatilidade e relevância. Como agenda futura, sugere-se a investigação do impacto de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, na automação e na análise preditiva de indicadores de desempenho.

Conclui-se que o futuro da gestão administrativa reside na integração entre tecnologia, estratégia e capital humano, sendo os KPIs elementos fundamentais nessa dinâmica de transformação organizacional, corroborando as proposições de Robert Kaplan e David Norton (1997).

## REFERÊNCIAS

CAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAVALCANTE, S. S.; PALHETA, R. R. **O uso de indicadores-chave de desempenho como ferramenta estratégica de gestão em uma indústria de manufatura do Polo Industrial de Manaus**. Revista PPC - Políticas Públicas e Cidades, v. 14, n. 8, p. 01-25, 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em gestão**. São Paulo: Manole, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DAVENPORT, T. H. **Analytics at work: smarter decisions, better results**. Boston: Harvard Business School Press, 2013.

DOERR, J. **Measure what matters: OKRs, the simple idea that drives 10x growth**. New York: Portfolio, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, S. N. B. **Gestão estratégica otimizada por indicadores: estudo de caso para mensuração e melhoria do desempenho acadêmico**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARR, B. **Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know**. Harlow: Pearson, 2012.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. D. P. G. **Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços**. *Brazilian Journal of Production Engineering*, v. 4, n. 4, p. 115-133, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.