



II CIGELUBRA

Congresso Internacional de Gestão e Engenharia Luso-Brasileiro

03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Gestão de Desempenho Organizacional: Estratégias e Práticas para a Competitividade

Livia Gonçalves Lane Valiengo

Autor – Strong Business School

Gabriela de Moraes Carneiro

Autor – Strong Business School

Renato Márcio dos Santos

Doutor – Strong Business School

Resumo: O presente estudo trata uma visão sobre a Gestão de Desempenho Organizacional (GDO) que se entende como um composto de práticas e métodos com o objetivo de medir, compreender e aprimorar perenemente os resultados alcançados por uma organização em seus processos internos e externos. Este trabalho busca investigar e discutir os principais desafios da GDO e seus conceitos, instrumentos e finalidades, evidenciando sua relevância como fator de vantagem competitiva no ambiente empresarial do cenário atual. Destaca-se o papel de diversos indicadores de desempenho, como Balanced Scorecard, KPIs e OKRs, seus benefícios para o mercado de trabalho, mas também, as dificuldades mais frequentes em implementá-las e seu uso efetivo. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica em fontes acadêmicas e questionário desenvolvido. Os resultados indicam que empresas que estruturam meios de medir seu desempenho tendem a conquistar maiores sistemas estratégicos e ganhos de eficiência dentro das mudanças de mercado.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional, Indicadores, Competitividade.

Organizational Performance Management: Strategies and Practices for Competitiveness

Abstract: This study explores Organizational Performance Management (OPM), which is understood as a set of practices and methods aimed at measuring, understanding, and continually improving the results achieved by an organization in its internal and external processes. This work seeks to investigate and discuss the main challenges of OPM, its concepts, instruments, and purposes, highlighting its relevance as a factor of competitive advantage in the current business environment. It highlights the role of various performance indicators, such as the Balanced Scorecard, KPIs, and OKRs, their benefits for the job market, and the most frequent difficulties in implementing them and their effective use. The research was conducted through a literature review of academic sources and a questionnaire. The results indicate that companies that structure means to measure their performance tend to achieve greater strategic systems and efficiency gains within market changes.

Keywords: Organizational Performance, Indicators, Competitiveness.

1. Introdução

O cenário atual de competitividade, frisado pela globalização e acelerada evolução da tecnologia, demanda que as organizações pratiquem ações de gestão qualificadas para promoverem inovação, eficiência e flexibilidade constante. Nesse contexto, a GDO fixa-se como uma ferramenta estratégica essencial, facilitando a implementação de práticas concretas, conduzidas e mensuráveis, possibilitando que a organização ordene seus recursos, pessoas e processos voltados para objetivos alinhados por todos esses elementos.

A GDO tem destaque pela importância da competitividade organizacional, empresas que investem em gestão de pessoas podem aumentar sua rentabilidade. Ou seja, a Gestão de Desempenho impacta diretamente não só no desempenho estratégico, como também no financeiro.

Na visão global, a GDO está cada vez mais organizada aos deveres de adaptação a nova inovação das organizações. Entre as relevantes tendências são destacadas a integração de características humanas e tecnológicas, balanceando o desenvolvimento de ferramentas digitais para acompanhar e medir o desempenho; o foco em treinar, reter e fortalecer talentos e a cultura organizacional; e a atenção à saúde mental dos colaboradores, respeitando ambientes mais saudáveis.

No Brasil, a GDO conquistando seu destaque em ambos setores público e privado. O PGD, Programa de Gestão e Desempenho, regulamentado pela Instrução Normativa nº 24, é uma ação do Governo Federal, pretende melhorar o desempenho institucional de indivíduos e equipes, incentivando e valorizando o planejamento minucioso das atividades e funções exercidas, assegurando que os resultados das unidades estejam ligados aos objetivos da organização.

A pesquisa aqui apresentada quer entender o papel da GDO na atualidade do conjunto organizacional, sendo estruturada em cinco seções principais: a primeira apresenta os conceitos e objetivos da GDO; a segunda explora os principais modelos e ferramentas aplicados; a terceira discute os desafios enfrentados na implementação; a quarta traz uma análise crítica; e a última seção apresenta as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Diante deste cenário, surge a seguinte questão-problema: De que forma a Gestão de Desempenho Organizacional pode contribuir para a competitividade das empresas no atual contexto de rápidas mudanças? A GDO colabora, ao orientar que estratégias se tornem ações concretas, através da competitividade como mecanismo de adaptação contínua capacitada. Assim, a investigação do seu papel dispõe identificar as práticas, modelos e ferramentas que se alinham a inovação e eficiência esperada pela empresa, alcançando resultados a longo prazo. Além disso, a análise crítica proposta abre um debate acadêmico relevante sobre como a Gestão de Desempenho dentro de organizações pode ser um diferencial na estratégia de diversas empresas, assumindo uma função central na gestão empresarial contemporânea.

2. Metodologia

A pesquisa foi conduzida em três etapas, acordando práticas qualitativas e quantitativas, de modo a combinar e concordar fundamentações teóricas e dados empíricos.

Etapa 1: Levantamento bibliográfico

Na primeira parte, elaborou-se um levantamento em artigos científicos, livros e relatórios técnicos liberados em bases acadêmicas (Google Scholar, Scielo, CAPES Periódicos). Foram analisados autores dentro da temática como Bititci et al. (2006), Marr (2006), Neely,

Adams e Kennerley (2002), Kaplan e Norton (1997, 2004) e Doerr (2018), permitindo a construção do referencial teórico sobre GDO.

Etapa 2: Elaboração e aplicação de questionário

Na segunda etapa, foi elaborado um questionário sem padrão, seguido de perguntas abertas e fechadas. A ferramenta foi aplicada à profissionais do mercado, desejando captar dados quantitativos e qualitativos, percentuais e percepções. A parte 2 compreende os possíveis desafios e aplicações no contexto organizacional.

Etapa 3: Confronto e análise dos dados

Na terceira etapa, os resultados do questionário da etapa 2 foi confrontado pelo referencial teórico da etapa 1. Essa análise auxilia na discussão crítica sobre o papel da GDO inserido no fator da competitividade.

3. Referencial Teórico

3.1 Conceitos e relevância

A GDO é percebida como uma estrutura de práticas designadas a medir, acompanhar e aprimorar de maneira contínua os resultados de organizações. Esse conceito parte de que o desempenho tem diversas perspectivas: financeira, humana, operacional e estratégica (Kaplan; Norton, 1997). Dessa forma, a Gestão de Desempenho estabelece uma aliança fundamental entre o cumprimento de atividades cotidianas e as estratégias planejadas, firmando concordância entre o que a direção e gestores estabeleceram e o que de fato é executado no sistema operacional (Neely; Adams; Kennerley, 2002).

A cultura organizacional também pode ser relacionada com a GDO: a estruturação de um ambiente orientado para os resultados, concede que os funcionários entendam suas funções e papéis individualmente e como isso impacta as metas definidas a serem alcançadas (Bititci et al., 2006). Além de favorecer a harmonia interna e favorecer a relação entre setores, essa integração capacita a flexibilidade diante as mudanças contínuas do mercado, componente que vem ganhando alta relevância no contexto da transformação digital (Marr, 2006).

As vantagens competitivas sustentáveis têm contribuição da GDO. Segundo Kaplan e Norton (2004), organizações que tenham planejado seus sistemas de GDO mantém, mesmo com dificuldades externas, uma maior consistência em suas estratégias, pois se dispõem de recursos que permitem os ajustes necessários de forma ágil e embasados de informações seguras. Portanto, a Gestão de Desempenho vai além da mensuração dos resultados, transformando-se em uma ferramenta primordial à sobrevivência da organização.

3.2 Modelos e ferramentas aplicadas à GDO

Dentre diversos modelos criados para a prática da GDO, o Balanced Scorecard (BSC) é um dos mais dominantes. Criado por Kaplan e Norton (1997), o BSC visa o equilíbrio do desempenho em quatro ópticas: inovação, clientes, financeira e processos internos. Essas ópticas permitem que a empresa organize, à longo prazo, seus objetivos esperados com as metas do setor de operações.

Outro modelo amplamente dominante são os Key Performance Indicators (KPIs). Segundo Parmenter (2015), os KPIs oferecem métricas precisas para analisar dificuldades que atinjam diretamente os objetivos esperados, tornando a tomada de decisão rápida e estruturada. É um fator crítico de êxito a pertinente definição dos KPIs, visto que se mal formulado, os indicadores podem prejudicar a gestão. Neste indicador é necessário qualidade de maneira minuciosa.

Em empresas de tecnologia nota-se o destaque dos Objectives and Key Results (OKRs). Para Doerr (2018), os OKRs trazem metas como desafios, mas que são viáveis, já que elas vêm acompanhadas de resultados-chave mensuráveis, viabilizando o foco em estratégias, engajamento e clareza. Em ambientes mais dinâmicos, essa ferramenta tem boa adaptação.

Além dos modelos citados, BSC, OKRs, KPIs, temos diversos Modelos de Excelência em Gestão, como os da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e European Foundation for Quality Management (EFQM) na Europa, reconhecido mundialmente, apresentam referências de favoráveis condutas que auxiliam as organizações a adotarem melhorias contínuas (FNQ, 2018).

3.3 Desafios na implementação da GDO

Mesmo com as eficiências e bons resultados que a GDO traz para o mercado, também enfrenta dificuldades significativas. Pode-se considerar como um dos maiores desafios a resistência cultural: quando colaboradores apresentam rigidez em concordar e implementar novos métodos de avaliar e monitorar suas ações (Bititci et al., 2006). Esse fenômeno está ligado ao temor de mudanças, ou, à percepção de que esse controle pode ser analisado para punir algumas práticas.

Além dessa dificuldade, algumas organizações apresentam adversidades ao transformar os indicadores em metas claras, de fácil compreensão para todos os níveis da hierarquia, gerando uma falha ligada diretamente ao planejamento e execução (Neely; Gregory; Platts, 2005).

Os indicadores em sua excessividade, é alertado como uma dispersão de atenção da gestão e da prioridade dada as ações concretas Marr (2006). Isso pode levar o comprometimento da efetividade do modelo. Visto isso, a quantidade e multiplicidade dos indicadores tem menor relevância que a qualidade dos mesmos. Entende-se a importância de modelos aptos a atender as necessidades específicas e detalhadas.

Bourne et al. (2000) observa que a falta de sistemas de informações apropriadas compromete a formação de dados adequados e confiáveis, o que torna a análise imprecisa. Portanto, é necessário treinamentos e investimentos em meios digitais, além da estruturação de uma cultura organizacional de contínuo aprendizado.

3.4 GDO como fator de competitividade

A GDO pode ser pensada como um dos fundamentais recursos da competitividade organizacional. Kaplan e Norton (2004) afirmam que organizações com vigorosos sistemas de Gestão de Desempenho tendem a ser mais aptos no alinhamento de objetivos tanto no curto, quanto no longo prazo, certificando resiliência quando o ambiente pode ser incerto.

A potencialização da inovação organizacional também se dá através da GDO. Bititci, Garengo e Nudurupati (2012) demonstram que as empresas que implementam modelos de desempenho detectam rapidamente gaps e oportunidades de melhorias, proporcionando soluções diferenciadas e criativas. Além de contribuir para resultados de eficiência e fortalecer propostas de valor na visão do cliente.

Outro ponto importante é o efeito da Gestão de Desempenho ao engajar pessoas. Marr (2006) destaca que ao compreender objetivos e os indicadores, a motivação aumenta junto com o senso de pertencer ao ambiente, fatores que são ligados ao desempenho do coletivo.

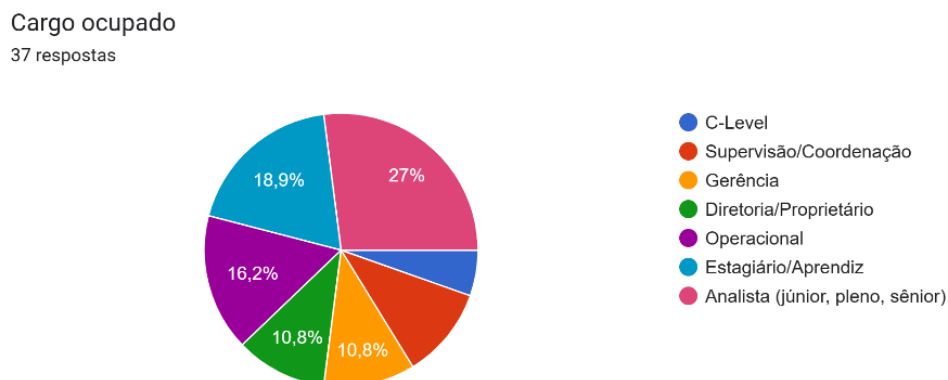
Portanto, é necessário que a GDO seja entendida como ferramenta de controle e recurso de estratégia ao sustentar, no contexto empresarial, a competitividade. Tem como papel trazer informações relevantes na tomada de decisão, criar ciclos de melhorias constantes e incentivar inovação capazes de garantir sempre sustentáveis resultados ao longo prazo.

4. Resultados

Um questionário com perguntas abertas e fechados foi elaborado para construir a presente pesquisa, totalizando nove perguntas com cerca de 37 respondentes para complementar a metodologia.

A Figura 1 apresenta os cargos ocupados pelos respondentes.

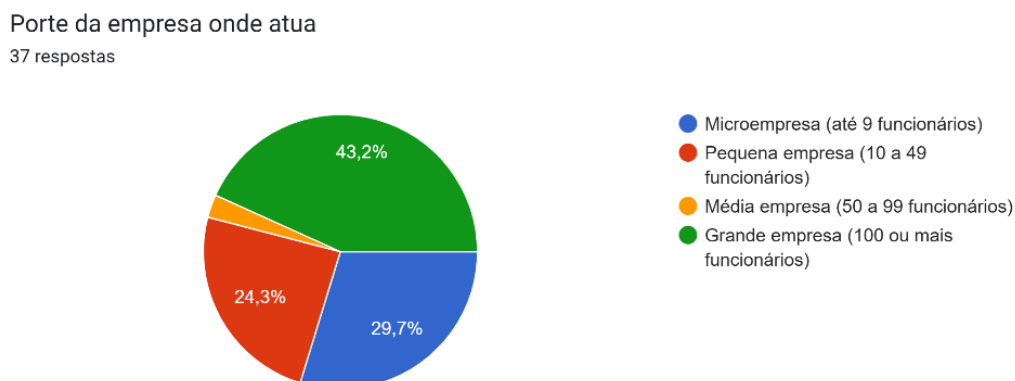
Figura 1 - Cargo ocupado



Nota-se que analistas estão em sua maioria com 27% dos participantes, seguido de estagiários/aprendizes com 18,9%. 16,2% são do setor operacional, 10,8% diretores/proprietários e 10,8% gerentes. Os demais estão nos cargos de supervisão/coordenação e C-Level.

A Figura 2 demonstra a porcentagem do porte das empresas em que os respondentes estão inseridos no mercado.

Figura 2 – Porte da empresa



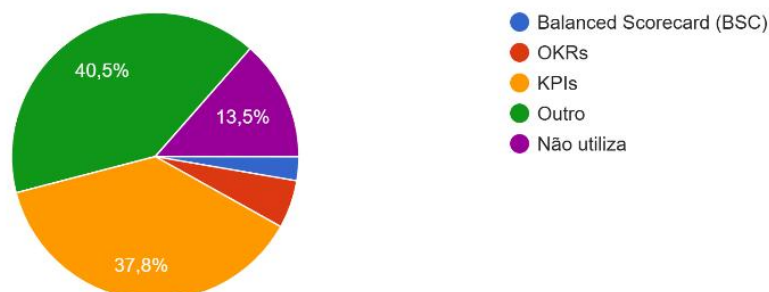
É observado que, em sua maioria, estão atuando em empresas de grande porte (43,2%), logo em seguida as microempresas (29,7%). As pequenas empresas representam 24,3% dos participantes e o restante estão em empresas de médio porte. Segundo Kaplan e Norton (2004), organizações de maior porte tendem a implementar sistemas de gestão com mais clareza e estruturação. Já as menores, apresentam limitações em suas ferramentas e recursos, como apontado por Neely, Adams e Kennerley (2002).

A Figura 3 retrata quais modelos de GDO estão mais presentes nas empresas.

Figura 3 – Modelos de GDO

Sua empresa utiliza algum modelo de gestão de desempenho?

37 respostas



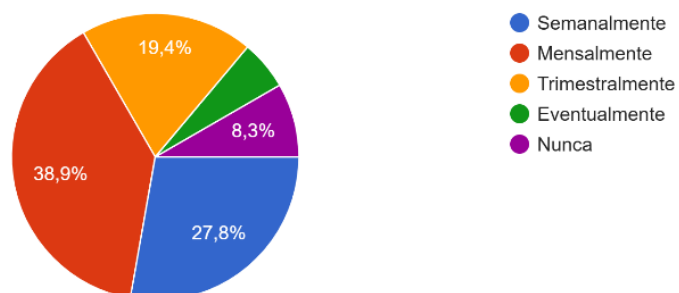
Observa-se que Balanced Scorecard e OKRs ainda tem implementações escassas, com baixa adesão demonstrando alta resistência ou falta de maturidade organizacional, enquanto utilizam de outras ferramentas (40,5%) como os KPIs (37,8%), possivelmente por sua facilidade em implementar. Segundo Doerr (2018), a adoção de indicadores de desempenho acontece de forma gradual, se adaptando as necessidades culturais e contínuas.

A Figura 4 apresenta a frequência em que os indicadores são analisados.

Figura 4 – Frequência do uso de indicadores

Com que frequência os indicadores de desempenho são analisados?

36 respostas



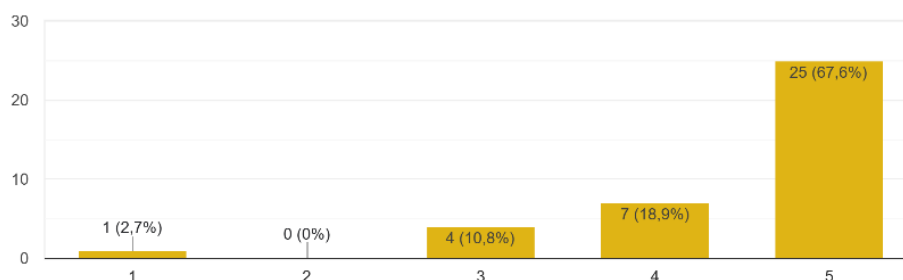
Percebe-se que não há extrema constância, em 8,3% não são analisadas e 5,6% eventualmente. A maior parte faz as análises mensalmente (38,9%), seguidas de semanais (27,8%) e trimestrais (19,4%). As dificuldades em implementar os indicadores somado a contínua análise é descrita por Bititci et al. (2006), que liga a falta de hábito na rotina com as perdas de oportunidades. Assim, empresas que não desenvolvem as análises constantes tem maior dificuldade em alcançar os resultados esperados, podendo tomar decisões através de percepções subjetivas e pessoais.

A Figura 5 demonstra a percepção dos participantes acerca da contribuição da GDO para o alinhamento entre as áreas da empresa.

Figura 5

A gestão do desempenho contribui para o alinhamento entre áreas da empresa. (1 = Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

37 respostas



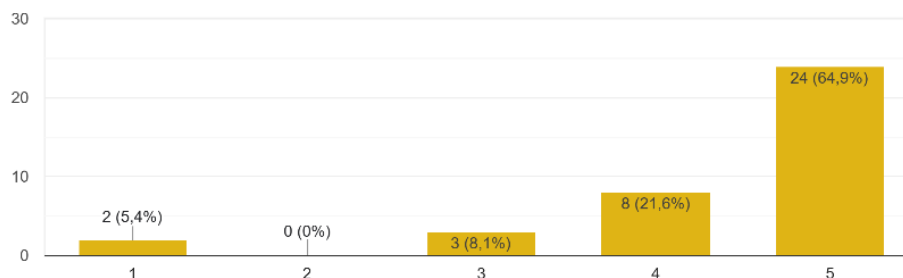
Verifica-se que os respondentes, em sua maioria concordam que a Gestão de Desempenho contribui para alinhar as diversas áreas da empresa. Em nota 5 são 67,6%, em nota 4, 18,9%. Mas, em contrapartida, 10,8% entende-se que são neutros sobre, e 2,7% discordam totalmente. Segundo Kaplan e Norton (2004), o uso de sistemas de medição de desempenho abre caminho para uma comunicação mais aberta e clara envolvendo todos os níveis e áreas.

A Figura 6 apresenta a percepção dos participantes quanto ao impacto do acompanhamento dos indicadores de desempenho na eficiência operacional.

Figura 6

O acompanhamento dos indicadores melhora a eficiência operacional. (1 = Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)

37 respostas

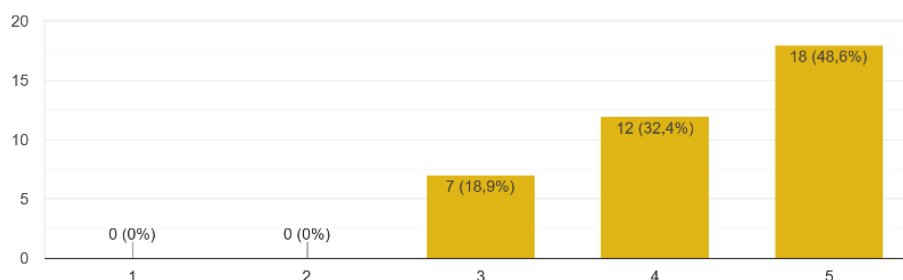


64,9% concordam que acompanhar os indicadores melhora a eficiência nas operações. Apenas 2 respondentes acreditam que não ajudam nessa melhora. Em nota 4, de forma relevante concordando, são 21,6%. Segundo Neely, Adams e Kennerley (2002), apesar das barreiras enfrentadas, a mensuração sistemática auxilia as empresas a enxergar falhas, gerar vantagens competitivas e alinhar ferramentas. Então, mesmo com as dificuldades apresentadas, os participantes entendem e compreendem os benefícios que a GDO oferece no contexto operacional.

A Figura 7 apresenta a percepção dos respondentes sobre a GDO apoiando decisões estratégicas.

Figura 7

O uso da GDO apoia decisões estratégicas e aumenta a competitividade. (1 = Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)
37 respostas

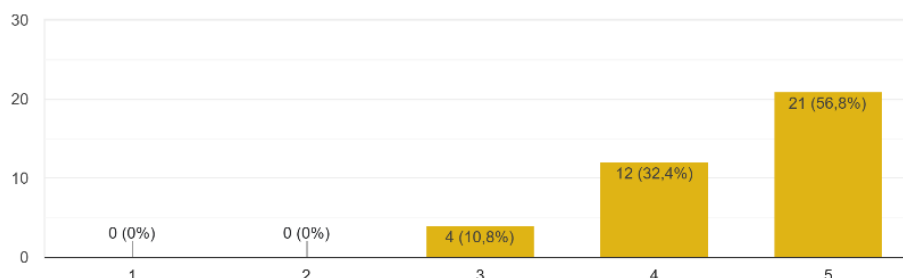


Na Figura 7 não foi apresentado nenhum respondente que discorda da afirmação que a GDO apoia nas decisões estratégicas e aumenta a competitividade da empresa. 18 pessoas concordam totalmente. E os demais concordam parcialmente, evidenciando que, quando aplicada, a gestão é enxergada como recurso de estratégia (Segundo Kaplan e Norton (2004).

A Figura 8 traz a percepção dos participantes sobre o incentivo que a GDO reflete na inovação e adaptação de empresas.

Figura 8

A gestão do desempenho incentiva a inovação e a adaptação da empresa a mudanças. (1 = Discordo totalmente / 5 = Concordo totalmente)
37 respostas



A maioria dos participantes concordam que a GDO incentiva na inovação e adaptação às mudanças, ressaltando que 56,8% concordam em nível máximo da pesquisa. Em 32,4% dos respondentes, concordam em nota 4. E 10,8% em nota 3. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), empresas dinâmicas tem maior facilidade em se adaptar diante transformações do ambiente, estando ligado diretamente com ações estruturas da análise de desempenho.

A Figura 9 traz os maiores desafios encontrados pelos participantes em suas empresas em relação a Gestão de Desempenho Organizacional.

Figura 9 – Maiores desafios à GDO

Categoria	Número de respostas
Falta de pessoal qualificado	1
Indicadores e métricas	5
Tempo / disponibilidade	3
Cultura e comunicação	4
Análise justa / relativa	2
Integração / uso efetivo	4
Treinamento / valorização	1
Pequenos negócios / inexperiência	2

De acordo com 27 respostas obtidas, os participantes apontam como maior dificuldade a definição de indicadores e métricas, cultura e comunicação e uso efetivo dessas ferramentas.

Os resultados obtidos reforçam Kaplan e Norton (2004) e Marr (2006) ao demonstrar que os respondentes enxergam os indicadores como ferramentas para auxiliar e facilitar os processos da empresa, e não como um possível controlador de todas suas ações. Eles vêm para agregar valor as decisões. Os respondentes em maioria estão inseridos em organizações de grande porte, mas observamos alta presença em micro e pequenas empresas, evidenciando os diversos níveis de decisões. As ferramentas mais simples são as mais utilizadas, como os KPIs, sugerindo a escolha por estruturas de indicadores de fácil implementação.

Quanto as questões de concordância, a GDO é percebida como recurso indispensável para alinhar as áreas de uma empresa, melhorar a eficiência operacional, tomar decisões de forma estratégica, aumentar a competitividade no mercado e estimular inovação e adaptação em ambientes de mudanças.

Entretanto, foram apontados desafios que indicam barreiras praticas e culturais que podem aparecer durante tentativas de implementação. A eficácia dessas ferramentas se dá ao superar os obstáculos encontrados no caminho, reconhecendo sua cultura e métricas esperadas.

5. Conclusões

A pesquisa apresentada mostra que a Gestão de Desempenho Organizacional (GDO) é um instrumento essencial no alinhamento de processos, pessoas e estratégias, caracterizando-se como recurso central na competitividade, eficiência e inovação.

Realizado por meio de fontes bibliográficas e questionário desenvolvido e aplicado a profissionais no mercado de trabalho, verificou-se que, mesmo com as resistências culturais e falhas em estabelecer indicadores mensuráveis e claros, ao se estruturar sistemas de Gestão de Desempenho, as organizações proporcionam e obtêm mais coerência ao serem capazes de inserir a flexibilidade diante das mudanças no ambiente organizacional.

Dessa maneira, a GDO deve ser entendida como recurso indispensável de estratégia. Os achados desse artigo, sugerem que a efetiva consolidação dessa gestão superará barreiras culturais, caso o esforço das empresas seja contínuo em capacitação e comunicação interna. E que as lideranças incentivem cada vez mais a implementação e a adaptação de todos diante essa nova ferramenta.

Para trabalhos futuros, é recomendado ampliar a pesquisa e investigação sobre as novas tecnologias, com foco em inteligência artificial e seus impactos diretos e indiretos na GDO, entendendo os efeitos dessa transformação digital no cenário atual e na cultura organizacional.

Esta pesquisa reforça a relevância da GDO e também abre espaço para que inovações futuras e reflexões sejam analisadas e investigadas, com o objetivo que contribua cada vez mais para que as organizações se tornem ambientes adaptativos, sustentáveis e competitivos com alto poder de resposta a mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

Referências

BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

DOERR, J. *Measure What Matters*. New York: Portfolio, 2018.

EBITITCI, U. S. et al. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

MARR, B. *Strategic performance management*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2006.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

ANEXO

<https://docs.google.com/forms/d/1uG7kAljG9e9Hq3KseplrhYeifwip2sjVdq14zvH7Sr0/preview>