



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

## Sistema de Gestão de Desempenho Organizacional como Ferramenta Estratégica

### Organizational Performance Management System as a Strategic Tool

**Amanda Leticia Machado Fernandes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6319-7128>

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [aamandyka@hotmail.com](mailto:aamandyka@hotmail.com)

**Wellington dos Santos Fortunato**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5058-4989>

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [wfortunato@outlook.com.br](mailto:wfortunato@outlook.com.br)

**Júlio Cesar Silva Macedo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6284-0262>

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: [julio.macedo@unirio.br](mailto:julio.macedo@unirio.br)

Article Info:

Article history: Received 2025-01-09

Accepted 2024-02-12

Available online 2025-02-15

doi: 10.18540/revesv18iss1pp21397



**Resumo.** Este estudo apresenta uma resenha acadêmica e crítica do artigo *Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization*, de autoria da pesquisadora chinesa Yuxing Dong, publicado no periódico *Advances in Economics, Business and Management Research*. A pesquisa original explora a gestão de desempenho como ferramenta estratégica para a competitividade organizacional. O artigo aborda, de maneira interessante, como os desafios da globalização e dos avanços tecnológicos impulsionaram as empresas a aprimorarem suas práticas de gestão – utilizando abordagens como o Balanced Scorecard (BSC) e indicadores-chave de desempenho. A obra destaca que um sistema eficaz de gestão do desempenho aprimora o desempenho dos colaboradores e impacta o crescimento da organização. Além disso, ressalta a relevância da comunicação interna e da avaliação contínua para otimizar os processos organizacionais. Por meio dessa resenha, busca-se oferecer uma análise reflexiva sobre as contribuições e limitações do estudo, estimulando novas discussões sobre a aplicabilidade dos sistemas de gestão de desempenho na realidade acadêmica e corporativa contemporânea.

**Palavras-chave:** Gestão com Pessoas. Gestão de Desempenho. Balanced Scorecard. Indicadores de Desempenho. Estratégia Organizacional.

---

**Abstract.** This study presents an academic and critical review of the article Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization, authored by the Chinese researcher Yuxing Dong and published in the journal *Advances in Economics, Business and Management Research*. The original research explores performance management as a strategic tool for organizational competitiveness. The article interestingly discusses how the challenges of globalization and technological advancements have driven companies to enhance their management practices—using approaches such as the Balanced Scorecard (BSC) and key performance indicators. The study highlights that an effective performance management system not only improves employee performance but also impacts organizational growth. Furthermore, it emphasizes the importance of internal communication and continuous evaluation to optimize organizational processes. Through this review, the aim is to provide a reflective analysis of the study's contributions and limitations, fostering new discussions on the applicability of performance management systems in contemporary academic and corporate settings. **Keywords:** People Management. Performance Management. Balanced Scorecard. Performance Indicators. Organizational Strategy.

---

## 1. Introdução

Resenha da Obra:

DONG, Yuxing. Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 150, p. 303-307, 2020. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200908.048>

Yuxing Dong é uma professora e pesquisadora chinesa que atua na *Faculty of Business Administration da Shandong Women's University* (China), localizada na província de Shandong. A autora, inicialmente, publicou seu artigo na *3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship* (ICOEME 2020), conferência científica sobre Economia, Gestão e Empreendedorismo. Esse evento é realizado de forma online e tem como objetivo principal proporcionar um espaço onde diferentes profissionais possam debater acerca de questões sobre economia, empreendedorismo e gestão. Pela qualidade do trabalho apresentado, segundo a percepção dos avaliadores e pares especialistas, ele foi convidado por meio de *fast track* (avaliação ágil) para ser publicado em um periódico científico intitulado *Advances in Economics, Business and Management Research*.

Na obra original, o leitor é apresentado a um assunto habitualmente discutido no meio organizacional, e ao mesmo tempo, comum nos círculos acadêmicos de Administração e Gestão de Pessoas - a Gestão de Desempenho. Um tema que engloba diferentes e proeminentes teorias administrativas, além de ser vivenciado por líderes e liderados com frequência durante as rotinas organizacionais. O estudo resenhado faz um recorte do tema sobre como os efeitos da globalização e os meios de comunicação acirraram as disputas em empresas competitivas por clientes externos.

A autora busca compreender como a competitividade pode afetar e influenciar o comportamento organizacional na procura por eficiência e eficácia, direcionando a

---

percepção da empresa em relação às principais variáveis já listadas na literatura de competição em ambiente de negócios (Thomaz *et al.*, 2024), tais como: economia de recursos; planejamento estratégico; agilidade organizacional; uso de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs); ferramentas do mercado digital; atenção dada aos cliente; customizações de serviços e produtos; metas estratégicas; liderança e gestão estratégica de pessoas (Januário *et al.*, 2024; Macedo *et al.*, 2024; Calvosa; Ferreira, 2023; Lima *et al.*, 2022).

## 2. Desenvolvimento

No decorrer do trabalho mostra-se explícito que a avaliação de desempenho é uma ferramenta integrante do sistema de gestão de desempenho. Os termos e conceitos usados, em um primeiro momento, podem parecer semelhantes e até mesmos causar dúvidas. Porém eles facilitam pensar que o sistema organizacional é algo maior, mais complexo, interativo e dinâmico. Além disso, uma das preocupações do trabalho é registrar os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais dos colaboradores dentro da organização, sejam as existentes ou as desejadas. E como isso poderá afetar no resultado final da competitividade organizacional e as decisões profissionais dos indivíduos, suas orientações laborais e, por fim, suas decisões de carreira (Leite *et al.*, 2024; Santos Fortunato *et al.*, 2024).

O artigo foi desenvolvido levando em consideração os estágios básicos para a identificação e solução de um problema. Considerados passos essenciais para que um bom gestor seja capaz de conseguir visualizar e construir o panorama do que está acontecendo, além das ações que precisam ser implementadas (Xavier *et al.*, 2012). De forma inicial, os problemas são apresentados e percorridos, ressaltando uma realidade comum para muitas empresas: a falta de índices capazes de auferir o desempenho correto dos colaboradores ao mesmo tempo que gera perdas no ambiente (Brandão *et al.*, 2008).

Para a autora, a falta de indicadores de desempenho impossibilita o crescimento da empresa e de seus colaboradores. Ela ainda destaca que um sistema de gestão de desempenho mal desenvolvido inutiliza os pontos fortes das equipes: a falta de acompanhamento desses indicadores não fornece às partes (líderes e liderados), o *feedback* necessário para alcançar o crescimento desejado, de tal forma que é capaz de impactar negativamente todas as estratégias da empresa e, com isso, comprometer a competitividade organizacional (Calvosa, 2019; Correia *et al.*, 2005).

O trabalho resenhado aborda no texto três problemas decorrentes da má condução do processo de avaliação de desempenho, situações essas que abrangem toda a organização. De forma reiterada, a autora se esforça para destacar a relevância dos objetivos estratégicos e sua função na orientação de mudanças dentro da empresa. E isso não é introduzido por acaso, pois, para Dong (2020), de forma geral, as bases da Administração são fincadas nas funções administrativas que devem ser alicerçadas só após o processo de idealização e implantação do planejamento estratégico (Calvosa, 2023).

Nesse contexto, se evidencia o *planejamento estratégico* como função balizadora das diretrizes da organização para os próximos anos. A partir da terceira seção

---

do artigo fica claro a necessidade de se estabelecer bons indicadores de desempenho condizentes com as necessidades desejadas a serem acrescidas. Esse trecho apresenta, de forma breve, uma situação muito comum dentro do contexto das organizações: as metas a serem alcançadas são orientadas para o crescimento financeiro, crescimento das instalações e até atingir uma fatia maior de clientes, mas de forma limitada, as metas para com os colaboradores recebem pouca atenção (Mavundla, 2021; Nogueira *et al.*, 2024; Vilas Boas *et al.*, 2024).

A obra original tem uma construção acadêmico-científica que instrui tanto leitores que têm pouco conhecimento sobre o tema Gestão de Desempenho, quanto mostra-se instigante para aqueles que já possuem certo conhecimento. Isso ocorre, pois, a pesquisa resenhada apresenta os princípios teóricos bem descritos e, ao paralelamente, oferta com didática adequada as boas práticas que devem estar presentes quando se é necessário aplicar o tema de forma empírica.

O aspecto teórico de destaque são as considerações sobre a técnica *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia desenvolvida na década de 1990 para aprimorar a gestão estratégica por meio do estabelecimento de indicadores de desempenho. O BSC permite alinhar e direcionar as diversas atividades organizacionais aos objetivos estratégicos da instituição, permitindo uma visão integrada do desempenho corporativo (Ribeiro; Ladeira; Faria, 2018). Sendo uma das ferramentas recomendadas pela autora, o BSC se destaca como um suporte para a gestão de desempenho, visto que possibilita um monitoramento mais eficiente e orientado para resultados. Dong ainda apresenta no artigo o Método Cartesiano, que tem o propósito de decompor uma dúvida em fragmentos menores e solucioná-los de forma ordenada. Em Administração, essa técnica foi amplamente utilizada nas primeiras teorias administrativas (Bazanini; Cortez, 2023). Com visão crítica, a autora resgata esse método, introduz como forma de dividir o plano estratégico e analisar as suas partes menores, para só então reconstruir todas as partes e obter um sistema efetivo de gestão.

Sobre essas técnicas, será que o uso do BSC e do Método Cartesiano e suas aplicações podem ser úteis como ferramentas ou como modelos a serem aprofundados pelos alunos de graduação? Por exemplo, em seus estágios, em experiências de extensão ou em suas iniciativas empreendedoras? (Fortunato *et al.*, 2024; Queiroz *et al.*, 2023; 2022). Cabe ao leitor refletir sobre as suas próprias necessidades acadêmicas, profissionais e motivacionais, levando em consideração a capacitação necessária para que a sua vivência acadêmica o conduza para níveis crescentes de desenvolvimento profissional e pessoal (Calvosa, 2020; Batista *et al.*, 2022; Gonçalves, 2020). Outro resgate destacado por Dong (2020) foi que a comunicação é fator relevante para todas as atividades da empresa. Foram identificados alguns pontos de como integrar o colaborador ao processo de mudança. Embora o sistema de gestão de desempenho seja pensado para os empregados, a falta de comunicação pode vir a prejudicar e até mesmo anular todo o processo.

O artigo resenhado tem uma escrita simples e bem desenvolvida. Os conceitos apresentados dão ao leitor a capacidade de distinguir entre um sistema e uma avaliação de desempenho. O trabalho resenhado pode contribuir para a formação do

---

estudante de Administração sobre o assunto, já que apresenta uma estrutura na qual expõe os conceitos e os esclarece em seguida. E para professores o utilizarem como referência bibliográfica complementar para as aulas de graduação ou cursos de extensão universitária (Alvarenga *et al.*, 2024; Calvosa, 2022). Sob o aspecto profissional, o leitor fica motivado ao analisar empresas internacionais competitivas e estudar casos de sucesso para desenvolver uma formação robusta e aprofundada em sua graduação ou na pós-graduação. O que o estimula seu desenvolvimento acadêmico e profissional, por meio de autodesenvolvimento ou na busca por orientação profissional (Almeida *et al.* 2024; Melo Franco *et al.* 2023).

Após transcorrido os pontos de destaque da obra e sob a perspectiva do ensino-aprendizagem de estudantes de graduação (Farinha; Moura, 2020), surgem algumas questões pertinentes, por exemplo. Como pode ser operacionalizada a gestão de desempenho em pequenas ou médias organizações? Quais são os indicadores mais comumente usados na indústria, no comércio ou na prestação de serviços? Quais são as empresas internacionais ou nacionais que são referências na aplicação de avaliação de desempenho? Há diferenças estruturais na aplicação da avaliação de desempenho entre colaboradores jovens e seniores? Em cargos de gestão ou operacionais? Entre servidores públicos ou da iniciativa privada? Quais as principais teorias sobre gestão de desempenho disponíveis em língua portuguesa, inglesa ou espanhola? Quais os pontos em comum das abordagens teóricas existentes? Quais *frameworks* foram criados e testados na última década?

Que outros temas ao longo da graduação podem ser explorados como orientações gerais e opções de desdobramentos específicos, na subárea de Gestão com Pessoas? Essa é uma questão que pode ser contemplada por professores orientadores e supervisores em pesquisas científicas e atividades de extensão universitária. Por exemplo, ao tratar o tema liderança estratégica, qual a ótica de cada *stakeholder* sobre o mesmo objeto de observação? Como pensam os colaboradores? Como pensam os gestores? Como pensam os investidores? Como pensam os clientes? Como pensa a comunidade? Quais as diferenças de interesses no curto prazo e no longo prazo? Essas provocações podem enriquecer um tema de pesquisa e são capazes de gerar material bibliográfico, técnico ou científico, e promover iniciativas extensionistas com impacto social.

Com esse raciocínio crítico fica a reflexão: é possível propor novas abordagens para um tema já estabelecido na literatura? O qual, porém, em princípio, não possui uma teoria consensualmente aceita ou um *'best seller'* escrito? Essas são excelentes provocações a serem debatidas no futuro, seja em sala de aula, no ambiente da iniciação científica, em projetos ou ações de extensão; ou mesmo, podem ser transformadas em perguntas de pesquisa e questões de pesquisa na elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), dissertações de mestrado ou teses de doutorado. Esses pontos em uma investigação inicial, podem – sob um olhar crítico da conjuntura organizacional contemporânea – ser relevantes, originais e inéditas (Mendonça de Souza *et al.*, 2024).

---

## Agradecimentos

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS.

- ALMEIDA, A. *et al.* Oportunidades, Vantagens e Desafios do Ensino a Distância: percepções de estudantes de Administração do Rio de Janeiro. *In: 35º ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, On-line, 2024.*
- ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. *South American Development Society Journal*, v. 10, n. 28, 2024.
- BATISTA, M. *et al.* Uma iniciativa de educação profissional para a construção de carreira dos alunos de Administração. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, 2022.
- BAZANINI, R.; CORTEZ, E. REFLEXÕES SOBRE A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES: O substrato do método cartesiano. *Pensamento & Realidade*, v. 38, n. 1, p. 157-176, 2023.
- BRANDÃO, H. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 42, n. 5, 2008.
- CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? *Cadernos EBAPE, FGV*, v. 20, n. 3, 2023.
- CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? *Revista UFG, Goiânia*, v. 22, n. 28, 2022.
- CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 2, 2022.
- CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023.
- CALVOSA, M. Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica. *In: Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020.*
- CALVOSA, M. Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica. *In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2021.*
- CALVOSA, M. Análise da Ferramenta MDA-Modelo de Decisões por Axiologia, aplicado ao planejamento estratégico pessoal. *In: XXII SEMEAD-Seminários em Administração-FEA-USP, São Paulo, 2019.*
- CORREIA, F. *et al.* A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. *In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2005.*

- 
- DONG, Y. Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization. *Advances in Economics, Business and Manag. Research*, v. 150, p. 303-307, 2020.
- FARINHA, C. A.; MOURA, P. R. de S. DA UNIVERSIDADE AO MUNDO DO TRABALHO: PRÁTICA DOCENTE NA FORMAÇÃO DE FUTUROS GESTORES. *REVES - Revista Relações Sociais*, v. 3, n. 3, p. 0122–0136, 2020.
- FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. *EaD em Foco*, v. 14, n. 2, p. e2255, 2024.
- GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Modelo de resenha de um artigo acadêmico ou científico. *Revista Processus Multidisciplinar*, v. 1, n. 2, p. 04-07, 2020.
- JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. *Rev. Internacional de Gestão Científica e Turismo*, v. 10, n. 3, 2024.
- LEITE, R. *et al.* Mentorias Spot: vantagens, desvantagens e operacionalização. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 1, p. 118-140, 2024.
- LIMA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea A Partir Das Mídias Sociais Virtuais. *Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.
- MACEDO, J. *et al.* A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e963, 2024.
- MARTINS, A. Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. *South American Development Society Journal*, v. 10, n. 28, 2024.
- MAVUNDLA, L. D. Determinants of the Use of the Business Budget in Small Enterprises in Maputo. *REVES - Revista Relações Sociais*, v. 4, n. 4, p. 13200–01, 2021.
- MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? *Journal of Business and Management - IOSR-JBM*, v. 25, p. 9, 2023.
- NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, v. 7, n. 1, 2024.
- QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, v. 13, n. 2, 2023.
- QUEIROZ, A. de *et al.* Relato Técnico sobre uma Experiência de Extensão em Pequenas PME's: definições acadêmicas, estratégias gerenciais e decisões empreendedoras. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP*, 2022.
- RIBEIRO, J.; LADEIRA, M.; FARIA, A. Modelo de referência para a gestão estratégica do desempenho de parques tecnológicos. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 24, p. 183-216, 2018.
- SANTOS FORTUNATO, W.; *et al.* Origem e Evolução do Fenômeno Rotatividade de Colaboradores: uma revisão de literatura. *Revista Valore*, [S. l.], v. 9, p. 95–111, 2024.
- SAMPAIO MARTINS, A. Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? *Revista UFG*, v. 22, 2022.

- 
- THOMAZ, A. *et al.* Mentalidade Ágil e Folga Ágil Garantem Competitividade em Longo Prazo? *Revista de Casos e Consultoria*, v. 15, n. 1, 2024.
- VILAS BOAS, A.; *et al.* Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, v. 7, n. 5, 2024.
- XAVIER, A.; *et al.* Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: XXXVI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2012.