

## Indicadores de Desempenho (KPIs): história, conceitos e aplicações contemporâneas

*Key Performance Indicators (KPIs): history, concepts and contemporary applications*

Deize Pereira Silva<sup>1</sup>

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Hamisaiane Santos Souza<sup>2</sup>

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Marília dos Santos Coutinho<sup>3</sup>

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Cevaldo S. e Santos<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância dos KPIs na gestão empresarial, pois essa é uma das ferramentas essenciais para medir e acompanhar o desempenho organizacional, têm suas raízes na Revolução Industrial e se desenvolveram ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças do cenário empresarial. A pesquisa demonstra a importância de alinhar os KPIs aos objetivos estratégicos da empresa, utilizando metodologias como o SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound). Neste estudo científico, também será trazido seus impactos ao longo dos anos no Brasil e no mundo. O artigo discute a relevância dos KPIs para a tomada de decisões, a melhoria contínua dos processos, o aumento da produtividade e a satisfação dos clientes. Além disso, aborda a influência dos KPIs na percepção dos colaboradores, motivando-os e engajando-os com os objetivos organizacionais. A metodologia utilizada na construção desse estudo foi a revisão bibliográfica. Serão apresentados os principais tipos de KPIs, como indicadores de produtividade, qualidade, financeiros e estratégicos. A pesquisa conclui que os KPIs são ferramentas indispensáveis para as empresas que buscam alcançar o sucesso a longo prazo, fornecendo uma visão clara e objetiva do desempenho organizacional e permitindo a tomada de decisões mais assertivas.

**Palavras-chave:** KPIs. Indicadores de Desempenho. Gestão Empresarial. Performance. Melhoria Contínua.

<sup>1</sup> Técnico em Administração – SENAI-BA - e-mail: [deize@ba.estudante.senai.br](mailto:deize@ba.estudante.senai.br)

<sup>2</sup> Técnico em Administração – SENAI-BA - e-mail: [hamisaiane.souza@ba.estudante.senai.br](mailto:hamisaiane.souza@ba.estudante.senai.br)

<sup>3</sup> Técnico em Administração – SENAI-BA - e-mail: [marilia.coutinho@ba.estudante.senai.br](mailto:marilia.coutinho@ba.estudante.senai.br)

<sup>4</sup> Doutorando em Difusão do Conhecimento – UFBA, Mestre em Administração – UNIFACS-BA, Especialista em Gestão Empresarial e Graduado em Administração de Empresas com Ênfase em Análise de Sistemas - FAVIC, Professor do SENAI-BA - e-mail: [cevaldosantos@gmail.com](mailto:cevaldosantos@gmail.com)

**Abstract:** This article aims to demonstrate the importance of KPIs in business management, as this is one of the essential tools for measuring and monitoring organizational performance, they have their roots in the Industrial Revolution and have developed over time, adapting to changes in the scenario business. The research demonstrates the importance of aligning KPIs with the company's strategic objectives, using methodologies such as SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound). In this scientific study, its impacts over the years in Brazil and the world will also be discussed. The article discusses the relevance of KPIs for decision making, continuous process improvement, increased productivity and customer satisfaction. Furthermore, it addresses the influence of KPIs on employees' perception, motivating them and engaging them with organizational objectives. The methodology used in the construction of this study was a bibliographic review. The main types of KPIs will be presented, such as productivity, quality, financial and strategic indicators. The research concludes that KPIs are indispensable tools for companies seeking to achieve long-term success, providing a clear and objective view of organizational performance and allowing more assertive decision-making.

**Keywords:** KPIs. Performance Indicators. Business Management. Performance. Continuous Improvement.

## Introdução

A principal tarefa da administração é estabelecer uma base científica para a seleção, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, além de definir claramente os padrões de desempenho para cada tarefa. (Taylor, 1911).

De acordo com Pontes (1999, p. 24), a avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período ou após a elaboração de determinado trabalho; determina critérios de avaliação, instrumentos e escala de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes, referente ao que se espera que estes produzam, acompanhem o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliem os resultados conseguidos. Sem a sua existência, o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado.

Segundo Moreira (2017), o impacto ocasionado pela globalização do mercado tem impulsionado as organizações em sua busca por diferenciais altamente competitivos que façam com que os consumidores escolham seus produtos ou serviços. De acordo com Gonçalves (2000, p. 06) “o futuro vai pertencer às empresas

que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

A competitividade do ambiente econômico é resultado da multinacionalização dos mercados que está em crescente evolução devido à inovação tecnológica, quer das tecnologias, quer dos sistemas de informação no seio das empresas (Young; O’Byrne, 2003).

A competitividade faz com que as empresas busquem um constante processo de melhoria, utilizando os Key Performance Indicators (KPIs) como método de avaliação e promoção do desenvolvimento pessoal e organizacional. A partir disso, os KPIs surgiram como um método de avaliação para auxiliar os gestores a definirem as métricas para acompanhamento da quantidade e qualidade do seu negócio.

Este trabalho científico tem como objetivo demonstrar a importância do uso dos KPIs na gestão empresarial e a metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa e fundamenta-se na técnica da pesquisa bibliográfica, conforme preconizado por Gil (2008), cuja finalidade é reunir, analisar e interpretar criticamente os principais conceitos, modelos e debates sobre os Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs). A pesquisa concentra-se na revisão de fontes acadêmicas, livros especializados, artigos científicos e relatórios institucionais de relevância reconhecida, buscando construir um panorama teórico consistente sobre o tema e suas aplicações no contexto contemporâneo da gestão empresarial.

### **Definições de KPIS**

Os KPIs não apenas medem o desempenho, mas também incentivam a criação de uma cultura organizacional baseada em resultados. Para Beer e Eisenstat (2000), o uso sistemático de indicadores ajuda a promover a transparência e o engajamento das equipes, criando uma linguagem comum que facilita a comunicação interna e o alinhamento entre departamentos. Assim, a implantação correta dos KPIs não se limita a inspeção dos resultados, mas também à promoção de uma gestão dinâmica e norteada por dados seguros.

Segundo Cabeza et al., (2015), o termo Key Performance Indicators (KPI), ou indicadores-chaves de desempenho podem ser definidos como os indicadores de

desempenho que proporcionam algum tipo de impacto significativo sobre o desempenho de determinado empreendimento, seja nas áreas de planejamento e controle estratégico, tático e operacional. De acordo com Parmenter (2015), KPIs são "métricas que ajudam a mensurar o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos".

Neste contexto, esses indicadores de desempenho (KPIs) são essenciais para a gestão, pois fornecem dados quantitativos e qualitativos o que contribuem para a melhoria nos processos e alinhamento dos objetivos da empresa. Os indicadores são definidos geralmente por 2 fases, reativos ou proativos. Segundo Marr (2015), o primeiro, como o nome já diz, serve para medir o desempenho passado, permitindo analisar o sucesso da estratégia seguida. Já o segundo tipo, avaliam fatores que potencialmente vão condicionar os resultados futuros antecipando o seu desempenho, auxiliando assim a previsão do futuro.

O quadro abaixo apresenta as vantagens e dificuldades da implementação de KPIs nas empresas, mostrando ambas partes do planejamento, monitoramento, tomada de decisão, mediação de sucesso e engajamento.

**Quadro 01** - Vantagens e dificuldades da implementação de KPIs nas empresas

Aspectos	Vantagens	Dificuldades
Planejamento	Ajudam a alinhar as estratégias organizacionais com os objetivos específicos de cada setor.	Escolher indicadores inadequados pode levar a resultados desconectados dos objetivos da empresa.
Monitoramento	Facilitam o acompanhamento contínuo do desempenho e a identificação de pontos de melhoria.	Exigem monitoramento constante, o que pode ser difícil em empresas com dados descentralizados.
Tomada de decisão	Fornecem dados concretos para decisões mais assertivas.	Demandam análises aprofundadas para evitar interpretações equivocadas.
Medição de sucesso	Permitem avaliar o progresso em direções e resultados esperados.	Podem gerar sobrecarga de informações, dificultando a compreensão dos gestores.
Engajamento	Incentivam o auto – gerenciamento e foco no objetivo pelos colaboradores.	Equipe com dificuldades interpessoais e com falta de comprometimento.

Fonte: Autores, (2025).

De acordo com Marr (2012), os KPIs são artifícios empregados por pessoas encarregadas pela administração para maior entendimento sobre a situação do negócio, para visualizar se esse está seguindo o caminho esperado ou se movendo na direção oposta ao sucesso. Com a utilização errada de KPIs, o gerenciamento será feito por meio de métricas de desempenho não utilizáveis, ou seja, aplicar os indicadores corretos apontará pontos na organização que merecem mais atenção (MARR, 2012). Um outro ponto importante citado por Marr (2012) foi a necessidade de se colher os dados corretos, visto que o levantamento de dados sem contextualização acarretará informações que não são de grande valia para a apuração dos dados. Além do mais, há dois ditados populares que enfatizam a relevância de se ter indicadores: “o que é medido é feito” e “se você não pode medir, não pode gerenciar”, representando que o entendimento sobre o cenário do negócio o torna melhor gerenciável (Marr, 2012).

### **Importância do uso dos KPIS para as empresas**

A forma como as empresas medem seu desempenho vem evoluindo significativamente com o passar do tempo, de acordo com o desenvolvimento das novas abordagens de gestão, tecnologias e ferramentas analíticas. “Quando você escolhe o KPI errado, corre o risco de direcionar o comportamento de forma prejudicial”. John Doerr, *Measure What Matters* (2018).

O uso dos KPIs desempenha um papel fundamental nesse processo, pois permite que as empresas rastreiem seus resultados, aprimorem suas operações e a partir disso, alinhem suas estratégias aos objetivos de longo prazo.

De acordo com Marr (2015), as empresas cometem alguns erros comuns no que diz respeito aos KPIs, um desses erros é a falta de alinhamento entre os KPIs e a estratégia da empresa, é essencial que estes reflitam os objetivos da mesma e, assim, devem estar diretamente relacionados com a estratégia. O uso excessivo de diversos indicadores é outro erro bastante comum, muitas empresas acham que ter uma grande quantidade de KPI é a solução para a análise de desempenho, porém isso causa sobrecarga de informações, e dificulta o foco naqueles que efetivamente são relevantes.

Segundo Badawy et al. (2016), poucas são as empresas que conseguem acompanhar o desenvolvimento dos KPIs, entendendo assim que elas não entendem como realmente funciona a implementação dos KPIs. Neste sentido é necessário que busquem estudos particulares sobre.

Em 1981, George H. Doran, escreveu o artigo "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", onde propôs o acrônimo SMART como uma ferramenta para ajudar na formação de objetivos mais eficazes. Abaixo, um quadro resumo que demonstra como deveria ser um KPI, de acordo com a visão de Doran.

**Quadro 2** - Como o KPI deveria ser segundo Doran.

<b>Qualidade</b>	<b>Características</b>
Específico (Specific)	Estabelece uma área específica para melhorar;
Mensurável (Measurable)	Quantifica um indicador de progresso;
Atribuível (Assignable)	Determina quem executa;
Realista (Realistic):	Indica quais resultados podem ser realisticamente alcançados, tendo em conta os recursos disponíveis;
Relacionado com o tempo (Time-related)	Estabelece um horizonte temporal em que especifica quando é que os resultados devem ser alcançados.

Fonte: Autores, (2025).

O quadro supracitado, descreve a evolução dos termos originais, onde pode-se notar que houveram mudanças e alguns termos foram sendo substituídos. A versão mais atualizada inclui os termos alternativos que são: Alcançável, relevante e com prazo determinado, no entanto existem muitas outras variações, que irão se encaixar e responder às necessidades de cada organização.

### **As primeiras formas de medição de desempenho**

Conceitos similares aos KPIs podem ser encontrados desde o princípio da gestão empresarial, quando Frederick Taylor começou a pensar como a produção poderia ser mais rápida e eficiente, para isso ele começou a medir o tempo utilizado

e os movimentos dos seus funcionários. Abaixo, 05 momentos históricos de fundamental importância que demonstra o quanto os KPIs se tornaram importantes para a contemporaneidade das empresas.

## **Revolução Industrial**

Durante os primeiros tempos da Revolução Industrial, as formas de desempenho utilizadas nas empresas eram limitadas e focadas quase exclusivamente em indicadores financeiros, como lucro, faturamento e custos operacionais. Esse modelo de avaliação de desempenho refletia a mentalidade predominante da época, na qual o foco principal era maximizar a eficiência das operações para aumentar a produção e reduzir os custos, não tendo foco nos desempenhos das atividades, somente no lucro.

Em um trecho do seu livro Frederick W. Taylor, fala sobre a forma de medir o desempenho:

O principal objetivo da gestão deve ser garantir a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para cada empregado. A ciência do 'gerenciamento de tarefas' envolve um estudo cuidadoso do tempo e do movimento para determinar a 'melhor maneira' de realizar um trabalho, aumentando assim a produtividade e a eficiência do trabalhador”, *The Principles of Scientific Management* (1911).

## **Era da Gestão Científica (início do século 20)**

Com os trabalhos de Frederick Taylor e Henri Fayol, a medição de desempenho começou a se formalizar dentro das empresas. Taylor, com seu modelo de gestão científica, introduziu métodos sistemáticos para medir e melhorar a produtividade no chão de fábrica, com o foco em aumentar a eficiência dos processos de trabalho e a redução de desperdícios. As empresas passaram a medir com mais precisão o desempenho dos trabalhadores, utilizando métricas como produção por hora ou quantidade de produtos fabricados.

Em seu livro Frederick Taylor fala que: “O principal objetivo da gestão deve ser garantir a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para cada empregado.” *The Principles of Scientific Management* (1911),

Taylor acreditava que, para tornar as organizações mais produtivas e eficientes, era necessário aplicar métodos científicos ao trabalho gerencial e operacional.

Já Henri Fayol, concentrou-se em uma visão abrangente de gestão que visava as funções essenciais para melhorar o desempenho organizacional. Ele acreditava que a gestão eficaz era a base para alcançar os objetivos organizacionais.

"Gerenciar é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar." Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale* (1916 p.19).

### **A Revolução da Qualidade (Década de 1980)**

Nos anos 1980, as empresas começaram a perceber que não bastava medir apenas a produção e os custos. Philip Crosby, Joseph Juran e W. Edwards Deming popularizou a ideia de que qualidade e satisfação do cliente eram igualmente cruciais para o sucesso a longo prazo.

"A qualidade é gratuita. Através da qualidade, você economiza dinheiro e aumenta os lucros." Crosby (1979).

"A qualidade não é algo que você pode 'construir' no produto; é algo que você tem que planejar e gerenciar desde o início." Juran (1951).

A partir dessa mudança de foco, os KPIs de qualidade e feedback do cliente começaram a ser mais valorizados, como a taxa de defeitos e a satisfação do cliente.

### **Era da Gestão por Resultados e Balanced Scorecard (Década de 1990)**

Na década de 1990, surgiram novos conceitos e abordagens de medição de desempenho. Um dos marcos foi o desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), por Robert Kaplan e David Norton, que ofereceu uma visão mais equilibrada de como medir o desempenho organizacional. O BSC introduziu KPIs não financeiros, enfatizando a importância de medir não apenas os resultados financeiros, mas também processos internos, satisfação do cliente e capacidades de aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que proporciona a estrutura para um sistema de medição e gestão estratégica. "The Balanced Scorecard: Translating

Strategy into Action" (1996). Assim percebe-se a importância do BSC como uma ferramenta que equilibra a estratégia da empresa com a medição por indicadores.

Robert Kaplan e David Norton (Importância dos KPIs não financeiros): "As medidas financeiras tradicionais, como lucro e retorno sobre investimento, não são suficientes para direcionar a estratégia de longo prazo. O Balanced Scorecard oferece uma visão mais ampla." Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.

Essa percepção de importância dos outros indicadores além dos financeiros, traz uma visão de que as empresas devem se preocupar também com a satisfação do cliente e todo processo operacional para alcançar a longevidade no mercado com qualidade.

### **A Era Digital e Big Data (2000 - Presente)**

A partir dos anos 2000, com o advento da transformação digital e o acesso a big data, as empresas passaram a ter à sua disposição volumes massivos de dados para tomar decisões informadas. Isso permitiu a evolução dos KPIs de desempenho de negócios para uma análise mais detalhada e em tempo real. O uso de inteligência artificial, aprendizado de máquina e análises preditivas permitiu que as empresas não só monitorassem o desempenho, mas também antecipassem tendências e ajustassem suas estratégias de forma mais ágil.

Quando feita corretamente, a transformação digital é como uma lagarta se transformando em borboleta, mas quando malfeita, tudo o que você tem é uma lagarta rápida (Westerman, 2014). Hoje em dia, as plataformas de análise de dados oferecem KPIs em tempo real e dashboards interativos, que permitem às empresas monitorar de perto os resultados de vendas, comportamento do cliente, desempenho de marketing, eficiência operacional e outros aspectos de desempenho organizacional. Além disso, ferramentas de automação e integração ajudam as empresas a coletar dados de diversas fontes (financeiras, operacionais, de clientes, etc.) e usá-los para fazer ajustes rápidos.

No entanto, na era analógica, a coleta e análise de tais dados era extremamente dispendiosa e demorada. Muitas vezes, novas perguntas significavam que os dados tinham de ser recolhidos novamente e a análise recomeçava. O grande

passo para uma gestão mais eficiente dos dados veio com o advento da digitalização: tornar a informação analógica legível pelos computadores, o que também torna o seu armazenamento e processamento mais fácil e barato. Esse avanço melhorou drasticamente a eficiência. A coleta e análise de informações que antes demoravam anos agora podem ser feitas em dias ou até menos. As pessoas que analisaram os dados estavam muitas vezes imersas no paradigma analógico de assumir que os conjuntos de dados tinham propósitos singulares aos quais o seu valor estava ligado. Nossos próprios processos perpetuaram esse preconceito. "Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think, p. 22 (2013) Traduzido para o português.

Os KPIs passaram a ser mais amplos e multidimensionais, refletindo o entendimento de que o desempenho organizacional é influenciado por fatores diversos, como inovação, eficiência operacional e cultura organizacional.

### **Como o uso dos KPIs influenciam a percepção dos colaboradores**

O uso dos KPIs facilita um processo de feedback contínuo, onde os colaboradores podem entender como estão se saindo e quais áreas precisam de atenção, pois quando os colaboradores têm clareza sobre os indicadores que impactam seu desempenho, tendem a se sentir mais engajados e motivados.

Ao usar indicadores para identificar e atender às necessidades dos colaboradores, as empresas podem aumentar a satisfação no trabalho e reduzir a rotatividade, minimizando o turnover.

Segundo *Lockwood (2007)*, quando os colaboradores compreendem como suas ações afetam os resultados da organização, eles se sentem mais conectados com a missão e os objetivos da empresa, promovendo maior engajamento e motivação.

Para *Gallup (2016)*, as empresas que investem em compreender as necessidades dos colaboradores, por meio de indicadores e feedback, criam ambientes de trabalho mais satisfatórios, o que leva à redução do turnover e aumento do compromisso organizacional.

A análise dos indicadores permite identificar lacunas de habilidades e direcionar programas de treinamento específicos para atender essas necessidades, além de

estabelecer uma cultura de melhoria contínua, onde a busca por resultados e eficiência se torna parte do cotidiano da organização, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

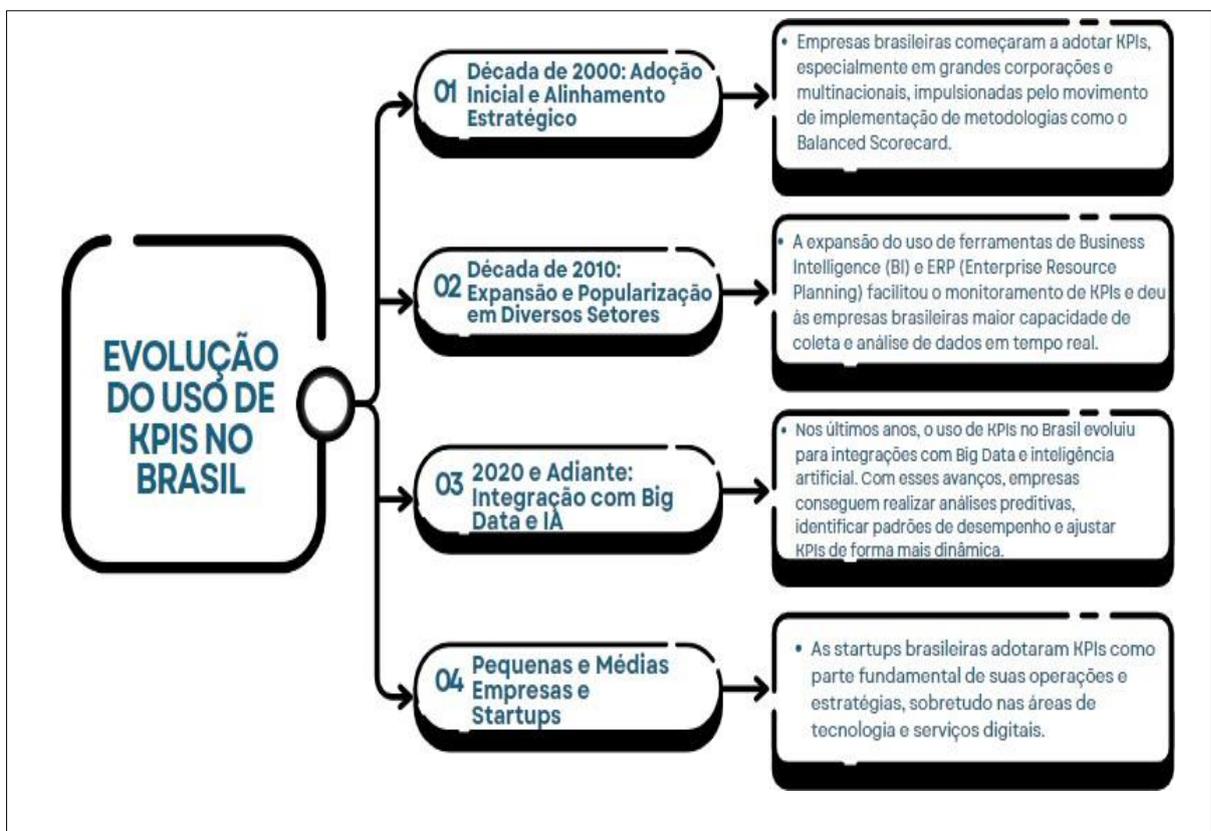
Deloitte (2017, p, 22) diz que:

A análise de KPIs permite que as empresas identifiquem lacunas de habilidades, ajustem seus programas de treinamento e incentivem uma cultura de melhoria contínua, onde os colaboradores buscam constantemente formas de aprimorar seus desempenhos.

Assim, percebe-se a importância dos indicadores para definir as necessidades constantes de melhoria contínua nas organizações para uma cultura de desenvolvimento e sucesso da empresa.

Os KPIs que podem influenciar na percepção dos colaboradores também passaram por um intenso processo de evolução, sobretudo no Brasil, conforme será demonstrado no fluxograma abaixo.

Figura 1 - Evolução do uso dos KPIs no Brasil



Fonte: Autores, (2025).

O fluxograma acima demonstra a evolução do uso dos KPIs no Brasil, desde o seu início até os tempos atuais onde o foco estava principalmente em alinhar os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

O alinhamento dos KPIs com a estratégia organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa. Um sistema eficaz de indicadores de desempenho permite que as empresas monitorem o progresso em relação aos objetivos de longo prazo e ajustem suas operações conforme necessário. (Kaplan; Norton, 1996).

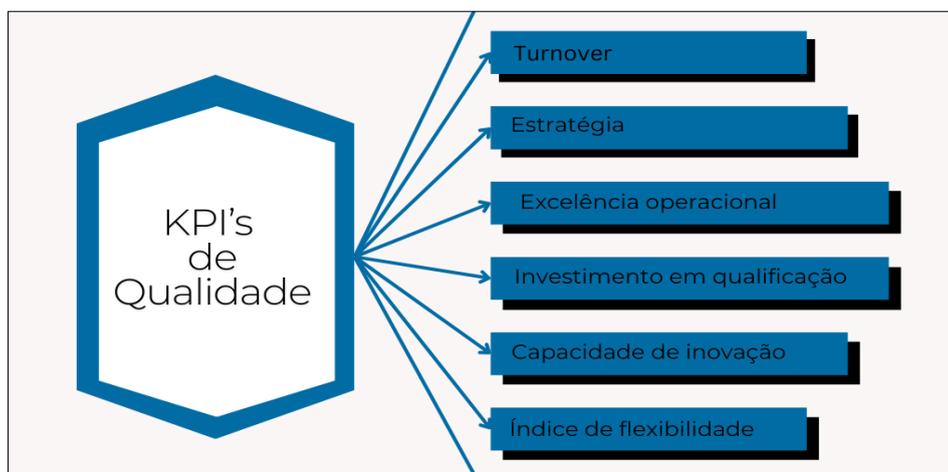
Na década de 2010, houve a expansão e popularização em diversos setores, os KPIs se popularizaram em empresas de médio e grande porte, com foco crescente em setores como varejo, tecnologia, saúde e educação. Em 2020, e nos anos atuais, houve a implementação do Big Data e IA, a pandemia do COVID-19 acelerou a digitalização, forçando empresas de todos os portes e setores a adotarem KPIs que monitoram aspectos como eficiência operacional, adaptação digital e saúde financeira.

"Com a implementação do Big Data e da Inteligência Artificial, as empresas passaram a ser mais ágeis e proativas, utilizando KPIs para monitorar tendências e otimizar suas operações em tempo real." — *McKinsey & Company* (2020).

Visando a evolução das empresas pequenas e Médias Empresas e Startups, começaram a adotar o uso dos KPIs, as pequenas e médias empresas, especialmente no e-commerce e no varejo, também vêm adotando KPIs para melhorar a eficiência e monitorar o retorno de seus investimentos.

### **Indicadores de produtividade: os mais importantes**

Indicadores de produtividade, ou KPIs de produtividade, são ferramentas que contribuem para uma empresa mensurar o desempenho dos colaboradores e como está a sua entrega de resultados. São bastante úteis e indicadas para analisar o desempenho dos profissionais e, com isso, constatar se os resultados entregues por eles estão de acordo com o que se espera de suas atuações. Somada a essa funcionalidade, os KPIs de produtividade também colaboram para o aprimoramento dos processos, especialmente quando os números apontados estão abaixo do esperado pela companhia, dando então a chance de adequá-los.

**Figura 2 - Principais tipos de KPIs de Produtividade.**

Fonte: Autores, (2025).

Dito isso, a imagem acima demonstra os principais tipos de KPIs utilizados nas organizações para medir qualidade.

De acordo com Peter Drucker (1996), a eficácia em qualquer organização não é apenas uma questão de fazer coisas, mas de fazer as coisas certas. Medir a produtividade é um passo essencial para garantir que você esteja concentrado nas atividades certas. Ou seja, além de contribuir para acompanhar o desempenho das equipes, os indicadores de produtividade podem ser vistos como uma ferramenta estratégica para o crescimento da empresa.

Para fortalecer a conexão entre os mais importantes indicadores de produtividade citados na imagem 2, foi criado o quadro resumo abaixo que lista os principais KPIs de produtividade, seus objetivos e impactos nas empresas que são de fundamental importância para contribuir com a relevância deste trabalho científico.

**Quadro 3 - Principais KPIs de produtividade, seus objetivos e impactos nas empresas**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Impacto na Produtividade</b>
Qualidade	Avaliar se as entregas atendem as expectativas dos clientes e aos padrões da empresa.	Melhora na satisfação do cliente e eficiência nos processos de produção e atendimento.
Turnover	Medir a rotatividade de funcionários.	Alta produtividade pode comprometer a produção e as entregas no prazo.
Estratégia	Analisar o alinhamento da estratégia empresarial com a capacidade de aumento de	Essencial para o crescimento, pois demanda aumento de recursos humanos e tecnologia.

	produção.	
Excelência Operacional	Avaliar a eficiência dos processos da empresa e identificar possíveis gargalos.	Garante a fluidez dos processos e elimina erros, impactando positivamente na produtividade.
Investimento em Qualificação	Medir o quanto a empresa investe no treinamento dos colaboradores.	Profissionais qualificados aumenta produção e segurança no desempenho das funções.
Capacidade de Inovação	Avaliar a capacidade de adaptação às novas tecnologias e soluções.	Melhora a produtividade ao fornecer ferramentas modernas que otimizam o trabalho dos colaboradores.
Índice de Flexibilidade	Medir a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.	Flexibilidade permite respostas rápidas às inovações do mercado, mantendo a entrega com qualidade ao cliente.
Competitividade	Avaliar os desempenhos da empresa comparando com concorrente nos quesitos qualidade e volume de entregas.	Aumenta a capacidade de superar a concorrência, resultando em mais vendas e clientes satisfeitos.

Fonte: Autores, (2025).

O quadro resumo acima explica os Indicadores citados na imagem 2 e traz de forma detalhada como um KPI escolhido e aplicado de forma correta traz diversos benefícios para a empresa.

Para Badawy et al. (2016), muitas empresas usam medidas erradas como Key Performance Indicators (KPI), ou em sua tradução Indicadores Chave de Desempenho, sendo que poucas organizações inspecionam seus verdadeiros KPIs. Isso ocorre porque apenas algumas empresas realmente entendem o que de fato um KPI representa.

### **Considerações finais**

Em última análise, os KPIs são ferramentas indispensáveis para as empresas que buscam alcançar o sucesso a longo prazo, fornecendo uma visão clara e objetiva do desempenho organizacional e permitindo a tomada de decisões mais assertivas.

A avaliação de desempenho proporcionada pelo uso dos indicadores corretos que ajudem a definir as métricas para acompanhamento da quantidade e qualidade

do negócio fazem com que as estratégias organizacionais deem certo e resultem no sucesso dos objetivos estratégicos.

Os mais diversos indicadores têm em sua funcionalidade gerir, corrigir erros, reproduzir acertos e ajustar às demandas para que a administração adote uma gestão eficaz e eficiente, otimizando assim todos os processos, mantendo altos padrões de qualidade e tornando assim o negócio mais competitivo e lucrativo e menos oneroso.

A implementação bem-sucedida de KPIs depende de uma cultura organizacional alinhada. Uma cultura que valoriza a transparência, a comunicação aberta e a busca por melhoria contínua é fundamental para garantir a adesão dos colaboradores e a efetividade dos indicadores. Ao integrar os KPIs à cultura organizacional, as empresas podem transformar dados em conhecimento, otimizar processos e alcançar resultados superiores.

A história do surgimento das avaliações de desempenho nos mostra que devemos nos aliar às novas tecnologias e utilizá-las a nosso favor, fazendo delas instrumentos para construção de cases de sucesso.

## Referências

BADAWY, M. et al. A survey on exploring key performance indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, v. 1, n. 1–2, p. 47–52, 2016.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29–40, 2000.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DELOITTE. **Global Human Capital Trends Report**. Deloitte University Press, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/intellectual-capital.html>. Acesso em: 10 maio 2025.

DOERR, J. **Measure what matters: how Google, Bono and the Gates Foundation rock the world with OKRs**. New York: Portfolio, 2018. Disponível em: <https://bpmtraining.net/wp-content/uploads/2021/07/Measure-What-Matters-John-Doerr.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale**. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917. Disponível em: <https://bibnum-patrimoniales.univ-grenoble-alpes.fr/items/show/681>. Acesso em: 20 abr. 2025.

GALLUP. **State of the American Workplace Report**. Gallup Inc., 2016. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/236441/state-american-workplace-report-2017.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2025.

JURAN, J. M. **Juran's quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1951.  
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LOCKWOOD, N. R. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. **SHRM Research Quarterly**, 2007.

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

MARR, B. **Key performance indicators: the 75+ measures every manager needs to know**. 2. ed. London: Pearson, 2015.

MCKINSEY & COMPANY. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. **McKinsey & Company**, mar. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>. Acesso em: 26 abr. 2025.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.  
RIC – Revista de Iniciação Científica. Salvador, n. 11, v. XII, p. xx–xx, jan./jul. 2025. ISSN 2358-1166.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1911. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>. Acesso em: 20 mar. 2025.