

CARLOS ALBERTO ESTEVES FERREIRA GOMES

Professor Auxiliar

A gestão da performance organizacional:  
Tendências, obstáculos e soluções

[Sumário pormenorizado da lição apresentada para realização de Provas de Agregação na área de Gestão de Empresas (especialização de Gestão das Operações), dando cumprimento ao disposto na alínea c) do artigo 5º do Decreto-Lei nº 239/2007 de 19 de Junho)]

Faculdade de Economia  
Universidade de Coimbra

Coimbra, Abril 2012

## **Apresentação**

Desde o final do século passado que as empresas têm vindo a sofrer grandes transformações, para responder com sucesso ao aumento da volatilidade dos mercados. Os gestores que tiveram a oportunidade de acompanhar estas empresas durante os últimos trinta anos assistiram, muitas vezes, à transformação de ficção científica em realidade tecnológica. As pessoas que trabalham nas empresas tiveram que fazer um esforço enorme de adaptação a esta nova realidade que se disseminou por toda a sociedade. Neste contexto, a forma como era encarada a performance mudou da perspetiva individual para a perspetiva organizacional.

O objetivo desta lição é apresentar, a alunos de pós-graduação, a evolução da medição e da gestão da performance durante este período, as tendências atuais, os obstáculos que os gestores têm enfrentado, assim como soluções para ultrapassar estes obstáculos. Neste sentido, apresentarei um processo de gestão da performance organizacional que poderá permitir ultrapassar os obstáculos identificados. Este processo tem como uma das principais características o facto de ser dinâmico, permitindo acompanhar a evolução do mercado sem sofrer alterações estruturais que possam ser um obstáculo à aprendizagem organizacional. Para além disso, limita a complexidade da gestão da informação com o aumento da dimensão da empresa, promove a utilização de informação não-financeira no processo de decisão estratégica e atribui às pessoas o papel principal.

## 1. Introdução

Durante muito tempo as empresas funcionaram como sistemas fechados, em que o seu ambiente interno estava totalmente separado da envolvente externa, nomeadamente dos clientes e dos fornecedores. Estas empresas eram caracterizadas por uma intensa focalização na sua eficiência interna, falta de flexibilidade operacional e falta de preocupação com a satisfação dos seus clientes. Os gestores dessas empresas refugiavam-se muitas vezes na incapacidade de controlar a sua envolvente externa como forma de não se responsabilizarem pelos efeitos dessa envolvente na sua empresa.

No final do século XX, as empresas começaram a ser pressionadas pelo mercado e pela sociedade a transformarem-se em sistemas mais abertos, tendo sido removidas a maioria das barreiras que as separavam da sua envolvente. Os gestores teriam que passar a preocupar-se mais com a satisfação dos seus clientes, aumentar a flexibilidade dos seus processos para melhor poder responder a esses clientes, mantendo os níveis de eficiência interna das suas empresas. Mais tarde viriam a generalizar a sua atenção aos restantes stakeholders, procurando não só a sua satisfação, mas também a sua contribuição para a melhoria da performance organizacional. Neste processo de transformação, as tecnologias de informação tiveram e continuam a ter um papel importante no relacionamento com os stakeholders. Elas tornaram-se ainda mais importantes na gestão de informação relativa à performance organizacional dessas empresas.

Os últimos trinta anos não têm sido fáceis para as empresas que escolheram este caminho de abertura e, por isso, haverá ainda muitas que até agora não o fizeram.

As empresas que se atrasarem no processo de abertura à sociedade e ao mercado ficarão surpreendidas, quando finalmente o fizerem, por verificarem que às suas portas já não estarão os seus clientes mas sim os seus concorrentes.

Em 1991, Bob Eccles escreveu: “Within the next five years, every organization will have to redesign how it measures its business performance” (Eccles, 1991: p. 617). No entanto, mais de 20 anos depois, muitas empresas continuam com dificuldades relacionadas com os indicadores de performance e com os sistemas de medição performance organizacional.

São vários os fatores que afetam a medição de performance organizacional, podendo variar entre os que resultam da estrutura da empresa e os que resultam da sua envolvente ou dos mercados em que pretendem promover a sua atividade (Short et al., 2007, Jääskeläinen et al., 2012). As empresas têm comportamentos diferenciados, dependendo do seu papel no mercado ou da sua relação com a sociedade. Por exemplo, as empresas de transformação de bens têm-se focalizado na eficiência dos seus sistemas e processos (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2011), enquanto as empresas de serviços têm dedicado uma atenção especial à satisfação dos seus clientes (Chen, 2009; Deng, 2008). No entanto, só mais recentemente se tem vindo a verificar estas preocupações em sectores mais protegidos do mercado, como no sector da saúde. Neste caso, a mudança resultou de um ambiente de cuidados de saúde caracterizado pelo aumento do custo do serviço e de preocupações com a qualidade desse serviço, o que obrigou as empresas deste sector a procurarem métodos competitivos inovadores para melhorar sua performance organizacional. Neste contexto, a satisfação do paciente passou a ser um objetivo estratégico (Yasin, Gomes, & Miller, 2011).

Depreende-se pois que as empresas se encontram num espaço multidimensional de forças do mercado e da sociedade, às quais serão mais ou menos permeáveis, respondendo-lhes através de uma maior ou menor transformação interna. Neste contexto, a existência de um sistema multidimensional e dinâmico de gestão de performance será fundamental para evitar a sua movimentação descontrolada num mercado cada vez mais volátil.

## **2. A medição de performance**

Durante os anos 80, profissionais e académicos promoveram grandes mudanças na forma como a performance organizacional era medida. Depois de algumas críticas contundentes aos indicadores financeiros, quando utilizados exclusivamente, por promoverem o pensamento de curto prazo e constituírem barreiras à inovação (Banks and Wheelwright, 1979; Hayes and Garvin, 1982; Kaplan, 1983), a literatura começou a mostrar as potencialidades dos indicadores não-financeiros como motivadores da performance dos trabalhadores. Começou também a evidenciar a necessidade de incluir um conjunto equilibrado de indicadores (financeiros e não-financeiros) nos sistemas de medição de performance (Johnson and Kaplan, 1987; McNair and Mosconi, 1987, Santori and Anderson, 1987). Esta década terminou com o aparecimento dos dois primeiros Sistemas de Medição de Performance (SMP), nomeadamente o SMART, também conhecido por Performance Pyramid (Cross and Lynch, 1988-1989; Lynch and Cross, 1991) e o Performance Measurement Matrix (Keegan *et al.*, 1989)

Durante a década de 90 vários sistemas de medição de performance foram apresentados pela literatura, promovendo modelos de utilização generalizada pelas

empresas, nomeadamente o Performance Measurement Questionnaire (Dixon et al, 1990), o Performance Measurement Model in Service Business (Brignall et al. 1991), o Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992) e o Integrated Dynamic Performance Measurement System (Ghalayini *et al*, 1997). Entre estes destacou-se mais significativamente o Balanced Scorecard cujos autores apresentavam soluções de aplicação para organizações públicas e privadas e para sectores que vão desde as empresas transformadoras às empresas que prestam cuidados de saúde.

Durante este período alguns autores, talvez mais preocupados com as características intrínsecas e únicas de cada empresa, concentraram-se nos aspetos de implementação dos SMP, fornecendo ao utilizador instrumentos que facilitam a medição da performance organizacional (Dixon *et al.*, 1990; Eccles and Pyburn, 1992; Neely *et al.*, 1996; Flapper *et al.*, 1996; Beamon, 1999; Waggoner *et al.*, 1999). Refletindo esta abordagem, surgiu o Performance Prism. Trata-se de um SMP que privilegia não só a satisfação dos stakeholders, mas também a sua contribuição para a melhoria da performance organizacional da empresa (Adams & Neely, 2002; Neely, Adams, & Crowe, 2001).

Quando se examina a literatura mais recente, relativa à medição de performance, três temas chave são evidenciados. O primeiro tema realça a natureza dinâmica da medição e dos indicadores de performance, o segundo sublinha a importância da informação, nomeadamente dos sistemas de informação que servem de suporte ao processo de medição de performance e o terceiro tema alerta para a necessidade de uma abordagem estratégica à medição de performance. Além destes três temas, a literatura salienta ainda a importância das pessoas na eficácia do

processo de medição de performance e a ligação deste processo às iniciativas de melhoria contínua (Gomes et al., 2011).

Apesar de as empresas, na sua maioria, sentirem cada vez mais a necessidade de monitorizar de forma contínua as várias dimensões da performance, reconhecendo a urgência em alterar, quer os sistemas que utilizam para efetuar a sua medição, quer apenas alguns dos indicadores neles incluídos, não terão no entanto tanta certeza de como o fazer. Esta incerteza deve-se fundamentalmente à natureza dinâmica dos mercados em que estão integradas e à sua crescente volatilidade. Trata-se portanto de uma tarefa exaustiva a somar às preocupações diárias dos gestores dessas empresas, sobretudo no caso das pequenas e médias empresas (Bastos e Gomes 2009).

A tendência, nos últimos vinte anos, tem sido o aumento da complexidade dos sistemas de medição de performance, não só no que diz respeito ao número indicadores, mas também à implementação dos próprios sistemas. Esta complexidade, que se poderá traduzir apenas num aumento de custos, está a afastar do processo de medição de performance os mais interessados nele, isto é, as pessoas. As empresas poderão estar, por via da procura da eficiência individual dos seus recursos, a perder a capacidade de aprendizagem organizacional. Este poderá ser mais um fator que impede a eficácia da utilização dos sistemas de medição de performance.

Os gestores das empresas deparam-se atualmente com realidades que poderão variar entre dois cenários extremos de ineficácia na monitorização da performance organizacional. Num extremo poderão deparar-se com um cenário em que terão disponível, através de poderosos sistemas de informação, um conjunto alargado e multifacetado de indicadores de performance, mas cuja informação não terá a qualidade necessária para servir de apoio à decisão, tornando-se assim um obstáculo

ao processo para que foi criada (Elg, 2007, Jaina et al., 2011). Neste caso as empresas, além do investimento que foi efetuado, estarão a suportar custos que resultaram num reduzido ou mesmo ausente valor acrescentado, pelo facto de a informação não estar a ser analisada nem utilizada na previsão da performance dessas empresas. Num outro extremo, talvez por dificuldades organizacionais ou até mesmo por falta de sistemas de informação, os gestores não terão disponíveis os indicadores de performance que valorizam e de que sentem necessidade (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2007a).

Em ambos os cenários assiste-se a uma notória falta de eficácia na utilização da informação necessária à medição da performance. Nos diversos cenários organizacionais intermédios, os níveis de eficácia variarão, podendo encontrar-se posições de equilíbrio entre o número de indicadores utilizados, as dimensões de performance medidas e a disponibilidade atempada da informação. Será o equilíbrio entre estes fatores e a própria dimensão da empresa que terá de ser encontrado de forma a poderem ser otimizados os custos do processo de monitorização de performance. Este equilíbrio será, não só um fator de redução de custos, mas também um importante elemento motivador das pessoas envolvidas na implementação e na utilização dos sistemas de medição de performance.

Um dos fatores que influencia o sucesso do processo de medição de performance é o envolvimento dos gestores dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa (Bastos e Gomes, 2009). Por isso, ao projetarmos a implementação de um sistema de medição de performance numa empresa, teremos que começar por convencer esses gestores, uma vez que eles deverão ser os patrocinadores do projeto. Se numa grande empresa a implementação de um SMP surge naturalmente da necessidade de informação que permita suportar as decisões de natureza colegial,

numa pequena ou média empresa essa necessidade não é tão evidente, uma vez que o gestor responsável assume individualmente, na maioria das vezes, o risco das suas decisões e não sente a necessidade deste instrumento de apoio. É por isso importante ter em atenção que as PME não são versões pequenas das grandes empresas (Lu and Beamish, 2001; Martin-Tapia *et. al.*, 2008). Estas diferenciam-se das grandes empresas de várias maneiras (recursos, estruturas organizacionais, sistemas de gestão) e essas diferenças devem ser tidas em consideração no projeto e implementação de um sistema de medição de performance. Neste contexto, outros obstáculos à implementação de sistemas de medição de performance têm sido evidenciadas pelos gestores de pequenas e médias empresas, nomeadamente os elevados custos de manutenção, a incerteza relativa a uma futura extensiva utilização destes sistemas, a necessidade de alterar os sistemas de informação instalados ou ainda a falta de pessoas com as competências necessárias para os utilizar (Bastos e Gomes 2010). Se acrescer o facto de que a escassez dos recursos neste tipo de empresas leva a olhar para o custo-benefício como único factor de decisão em projetos estruturantes desta natureza, não será uma tarefa fácil convencer estes gestores a implementar um sistema de medição de performance.

O segundo passo do projeto de implementação de um SMP será convencer todos elementos da empresa o que é a performance e porque teremos de a medir. Sem o envolvimento de todas as pessoas que trabalham na empresa, o projeto estará condenado ao fracasso. Teremos pois que nos preparar, não só para responder às principais questões relativas a este tema, como fazê-lo na linguagem que os recetores da mensagem a possam perceber.

Existem definições relativamente à temática da performance que se consideram consensuais, tanto no fórum académico como no fórum empresarial:

- A medição de performance é o processo de quantificação da eficiência e da eficácia.
- O indicador de performance é utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia.
- O sistema de medição de performance é um conjunto de indicadores utilizados para quantificar a eficácia e a eficiência de uma empresa.

No entanto, será porventura este tipo de definições que contribui para a taxa de insucesso que se verifica na implementação e utilização de sistemas de medição de performance. Na verdade este tipo de definições leva, por vezes, a que se encare o SMP como um instrumento de obtenção de eficiência individual, perdendo-se o seu objetivo fundamental, que será o de transformação e aprendizagem organizacional. Por isso, a definição adequada a transmitir encerra uma dupla característica que o sistema de medição de performance deverá ter:

- Deverá ser um sistema que forneça aos gestores os meios para medir o progresso da sua empresa no mercado, relativamente às metas previamente traçadas.
- Deverá ser um sistema através do qual todos os trabalhadores da empresa possam comunicar os seus sucessos ou insucessos aos gestores.

Do ponto de vista estrutural, os gestores das empresas já compreenderam que um bom sistema de medição de performance deverá conter um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros; deverá ajudar a prever o que poderá acontecer à empresa assim como ajudar a entender o que aconteceu de relevante;

encorajar os membros da empresa a fazer aquilo que a estratégia promove e incluir um processo sistemático de revisão dos indicadores, assegurando que estes estimulem boas práticas. No entanto, duas décadas passadas, constata-se que a questão colocada por Eccles e Pyburn (1992, pp. 42) continua atual e os investigadores continuam à procura de respostas:

*“[...] Why it has been so difficult to do something that seems so obvious – create a more comprehensive system of performance measurement that combines financial and nonfinancial measures in a right proportion and in the right way?”*

Na verdade, existirá uma resposta simples a esta questão que se aplica, de uma forma mais geral, ao processo de gestão das empresas: não existirão receitas para o sucesso. Por isso, o conjunto de soluções que serão propostas deverá ser entendido como um guia para a gestão da performance organizacional.

Apesar de ter já havido uma substancial publicação de informação de natureza académica e prática nesta temática, tem vindo a assistir-se a enormes taxas de insucesso na implementação de sistemas de medição de performance. As razões mais consensuais serão a crescente complexidade dos sistemas organizacionais e a sua natureza dinâmica, provocadas pela cada vez maior volatilidade dos mercados. Por isso, uma nova abordagem à medição de performance que responda a estes requisitos poderá passar - ao contrário da inter-conexão entre todas as dimensões e indicadores de performance, que aumentará necessariamente a complexidade dos sistemas - pela existência de um sistema dinâmico de medição de performance que inclua essencialmente duas plataformas de avaliação (Gomes & Yasin, 2011; Gomes, Yasin, & Lisboa, 2007b, 2007c; Gomes, Yasin, & Yasin, 2010).

- *Plataforma A* – tem como finalidade a monitorização da performance organizacional e o controlo da eficácia.
- *Plataforma B* – tem como finalidade a monitorização dos processos e dos recursos envolvidos.

A *plataforma B* incorpora uma perspetiva de medição da eficiência, da fiabilidade e da qualidade dos recursos e atividades da empresa. Deverá ser utilizado um conjunto de indicadores indispensáveis à deteção de ineficiências dos processos e das suas causas. A melhoria de performance dos processos avaliados através da *plataforma B* deverá ser assegurada pela existência de sistemas de manutenção eficazes e pela formação e desenvolvimento dos recursos humanos, de forma a aumentar os seus níveis de responsabilidade e de eficácia.

A *plataforma A* terá uma perspetiva mais abrangente da performance da empresa. Incluirá por isso um grupo reduzido de indicadores que refletirão a performance das dimensões críticas da empresa. A quantidade de indicadores terá que ser compatível com as capacidades cognitivas individuais dos gestores (Lipe and Salterio, 2000; Garg *et al.*, 2003). É através desta plataforma que deverá ser monitorizada e controlada a performance organizacional da empresa, uma vez que os gestores que analisam este tipo de informação, são aqueles que também são responsáveis pela formulação e pela implementação da estratégia da empresa. Os indicadores desta plataforma deverão ser construídos de forma a monitorizar as dimensões que asseguram a competitividade da empresa nos mercados em que está inserida. Para isso, deverá ser avaliado frequentemente, junto do mercado e das empresas concorrentes, quais são as dimensões críticas e determinantes da competitividade que deverão ser monitorizadas. Consegue-se assim alterar a natureza

estática dos sistemas de medição de performance, que tem sido referida como obstáculo à sua eficácia. Estes sistemas poderão então acompanhar a dinâmica dos mercados sem que a sua estrutura base, isto é, o conjunto de indicadores incluídos na *plataforma B* se mantenha em constante mutação, o que contribuiria para a instabilidade da cultura organizacional.

A eficácia de um sistema de medição de performance com as características que se acabaram de apresentar dependerá, no entanto, do grau de dificuldade que terá a sua implementação e a sua utilização, fugindo necessariamente à complexidade que tem sido sugerida como um dos principais obstáculos à utilização deste tipo de sistemas. Para isso torna-se determinante a forma como é efetuada a ligação entre as duas plataformas de avaliação de performance. Neste caso, essa ligação passará pela especialização da informação, e não pela sua transferência em avulso, que iria certamente contribuir para a desmotivação daqueles que necessitam de a analisar e daqueles que a produzem. A contribuição da componente humana será fundamental para garantir a eficácia na comunicação entre as duas plataformas. No sentido descendente existirá, por um lado, a comunicação dos objetivos determinados pela estratégia a seguir pela empresa nas diversas dimensões necessárias para estabelecimento de uma posição competitiva. Por outro lado, terá que ser transferida responsabilidade, isto é, a responsabilidade necessária para que os elementos da empresa que gerem os processos monitorizados pela *plataforma B* possam decidir, com base na informação que analisam, quais as formas mais eficazes de atingir os objetivos que lhes foram transmitidos.

A forma como é efetuada a ligação ascendente entre as duas plataformas também é importante. De acordo com as características da *plataforma A*, a informação

a ser analisada pelos gestores que a utilizam terá de ser transformada de forma a ser retirado o nexo de causalidade com recursos ou atividades individuais, isto é, deverá ser formatada para que possa traduzir a performance da dimensão que representa. Desta forma fica também preparada para poder ser disponibilizada aos stakeholders externos (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2007a). A título de exemplo, poderíamos ter um indicador de eficácia operacional da empresa, disponível na plataforma A, que resultaria de três indicadores pertencentes à plataforma B, refletindo a qualidade, a disponibilidade e a eficiência dos recursos da empresa (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2007b, 2007c; Gomes et al., 2010).

No atual contexto global, em que as empresas enfrentam mercados com culturas diferenciadas, os SMP deverão estar também preparados para monitorizar as características culturais desses mercados. Por outro lado, a crescente multi-localização das empresas leva a que enfrentem variações significativas ao nível social e tecnológico, entre países, mercados ou culturas onde essas empresas detêm atividades operacionais (Hsu & Pereira, 2008). Neste sentido, cada unidade de negócios (UN) deverá ter um conjunto de indicadores da Plataforma A comum a todas as outras unidades de negócios da empresa, acrescentando um conjunto muito reduzido de indicadores que reflita as dimensões competitivas específicas do país/mercado/cultura em que está inserida.

Desta forma pretendem-se evitar os erros que se tem vindo a assistir com outros sistemas de medição de performance, em que apenas são analisados pelos gestores da empresa os indicadores de natureza financeira relativos a cada UN. Na verdade, os autores de alguns sistemas de medição de performance alertam para o facto de cada unidade de negócios dever ser avaliada de acordo com as suas

especificidades e portanto utilizar indicadores específicos e diferentes das outras unidades de negócios. No entanto, o que se verifica é que, no momento da análise da performance de todas as unidades de negócios da empresa, os gestores têm tendência para utilizar os indicadores comuns em detrimento daqueles que são únicos em cada UN (Lipe and Salterio, 2000). Também é habitual, nestas circunstâncias, sobrevalorizarem os indicadores financeiros (Ittner & Larcker, 2003). A contribuir para estes comportamentos, existe ainda a dificuldade natural das pessoas em avaliar informação com ambiguidade, como é o caso da que está associada a alguns indicadores não-financeiros (Van Dijk and Zeeleberk, 2003), o que pode levar a ignorar essa informação no momento da decisão. Assegura-se assim, através da solução proposta, a disponibilidade da informação proveniente de todas as unidades de negócios, permitindo às empresas melhorar e potenciar o *benchmarking* interno, isto é, partilhar as melhores práticas entre unidades de negócios. Por vezes, é através desta informação de raiz multicultural que se conseguem ultrapassar alguns *trade-offs* importantes para o aumento da performance organizacional. Portanto, qualquer um dos fatores moderadores da performance organizacional numa determinada unidade de negócios deve ser medido através de um indicador colocado na Plataforma A.

Se a utilização, na plataforma A de cada UN, dos indicadores associados aos seus objetivos estratégicos e naturalmente ligados aos seus fatores físicos, sociais e competitivos é muito importante, torna-se crucial a sua captação para a plataforma A da empresa. Ao explicitar a diferença entre indicadores de performance comuns a todas as UN e específicos de cada UN, no momento da análise da performance organizacional diminuírem-se as dificuldades cognitivas dessa análise e

consequentemente poderá evitar-se o esquecimento de fatores determinantes da performance organizacional.

A solução proposta para a medição de performance parece-me poder responder, de forma positiva, aos obstáculos identificados pela literatura, nomeadamente aqueles que estão relacionados com o envolvimento das pessoas e com a qualidade da informação. No entanto, é ainda necessário introduzir o carácter dinâmico e estratégico na medição de performance, o que se poderá conseguir através de um processo estruturado de gestão de performance que passo descrever.

### **3. O processo de gestão de performance**

De acordo com a arquitetura do sistema de medição de performance apresentado, a preocupação fundamental será medir o progresso da empresa relativamente às metas previamente traçadas (Plataforma A) e a comunicação dos sucessos ou insucessos de todos os trabalhadores (Plataforma B). No processo de gestão de performance a maior preocupação está relacionada com a plataforma A, uma vez que é onde se regista porventura a maior taxa de insucesso. Este insucesso traduz-se na incapacidade dos gestores responsáveis das empresas saberem, a todo o momento, qual a performance organizacional da sua empresa e a forma como esta se “desloca” no mercado, permitindo-lhes antecipar a dimensão dos riscos na concretização da sua estratégia.

Uma vez que volatilidade do mercado aumentou substancialmente nos últimos anos, é necessário que o processo de gestão da performance consiga monitorizar e responder com eficácia a essa volatilidade. Neste contexto, deverá ser representado por um ciclo dinâmico composto por sete fases: o diagnóstico, a identificação dos

objetivos de performance, a definição dos indicadores de performance, a negociação de metas, a monitorização, a avaliação dos resultados e as iniciativas de natureza corretiva. Neste ciclo, a monitorização assume o papel de motor do processo, isto é, deverá assegurar que a performance deve ser gerida como um processo de melhorias contínuas e, por isso, completamente incorporada pela cultura da empresa (Gomes & Yasin, 2011). A fase de monitorização de performance terá então uma importância fundamental na performance organizacional da empresa e a sua integração como processo operacional de gestão é determinante para a obtenção de valor acrescentado.

No entanto, apesar de não ser difícil encontrar sistemas de medição de performance em que a monitorização está a cumprir o seu papel de motor, eles não são eficazes porque a deficiente definição de objetivos de performance retirou todo o valor acrescentado resultante da sua utilização, impedindo por isso os gestores de saberem para onde se dirige a sua empresa. Ainda se poderá observar um cenário pior, em que o gestor, ao acreditar no SMP que tem instalado, está a tomar decisões com base em pressupostos errados. Na verdade, nas empresas que funcionam ainda como sistemas fechados, os objetivos são definidos apenas com base nas suas capacidades produtivas, esperando que elas sejam competitivas ao ponto de imporem os produtos ao mercado, o que na realidade raramente acontece. Os objetivos terão que resultar do diagnóstico do mercado.

#### DIAGNÓSTICO

A primeira fase do ciclo que representa o processo de gestão de performance deverá ser, naturalmente, o diagnóstico do mercado onde a empresa pretende

vender os seus produtos ou prestar os seus serviços. Neste contexto, deverão ser identificados e caracterizados os clientes. Deverão também ser identificados os concorrentes da empresa e a forma como eles estão a responder a esses clientes. Nesta fase, deverá ainda ser efetuado o diagnóstico dos recursos da empresa no sentido de serem identificados aqueles que melhor poderão responder ao mercado e garantir a competitividade sustentada da empresa. Quando um sistema de medição de performance é implementado em pequenas e médias empresas, esta é habitualmente a fase mais negligenciada, e por isso, a fase que mais contribui para o insucesso do processo de gestão de performance. A principal razão de ser negligenciada é a falta de informação e o custo em obtê-la.

#### IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Se podemos afirmar que a fase de diagnóstico é difícil, por falta de informação, a identificação dos objetivos poderá tornar-se difícil por excesso de informação. Será necessária capacidade de síntese e discussão desinibida relativamente aos factores estruturais e de mercado que condicionam a performance organizacional da empresa. Pouco mais se pode dizer relativamente a esta fase, uma vez que ela depende das características intrínsecas de cada U.N. e das condições do mercado em que está inserida ou pretende conquistar. Pode, no entanto, aconselhar-se a encarar os seus resultados como não definitivos, isto é, que sejam passíveis de ajustamento depois de negociadas as metas ou mesmo depois de alterações do mercado que poderão ocorrer durante a implementação do SMP. Esta é uma iniciativa que é encarada como desbloqueadora do processo criativo de identificação dos objetivos.

## DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

Depois de identificados os objetivos, a definição dos indicadores é, por vezes, encarada como uma etapa de natureza administrativa. No entanto, esse pode ser um obstáculo ao sucesso de todo o processo de gestão de performance. Estamos a falar de informação que irá estar disponível para avaliados e avaliadores, pelo que deverá ser simultaneamente objetiva, detalhada e esclarecedora de qual o comportamento que os indicadores devem induzir no sentido de melhorar a performance organizacional.

## NEGOCIAÇÃO DAS METAS

Esta é sem dúvida a fase mais crítica do processo de gestão de performance. Habitualmente, os obstáculos resultam da falta de cultura organizacional que permita um diálogo construtivo entre os negociadores, neste caso os responsáveis pelas diversas unidades de negócios. É indispensável, por isso, construir entre as várias partes uma relação que reconheça o resultado da negociação como um ganho mútuo. No entanto, não podemos esquecer que o que está em causa é o comprometimento do gestor em atingir uma meta, no contexto de um objetivo previamente identificado como criador de valor para a empresa, que afetará diretamente a remuneração de uma ou mais pessoas durante o período de planeamento.

Parece óbvio que, num contexto de negociação de metas para uma empresa, em que os negociadores fazem ambos parte dessa empresa, se deveria estar perante uma situação em que ambos estariam interessados em criar valor para a sua empresa. Na verdade, existem muitos fatores, diretos e indiretos, que condicionam o sucesso deste tipo de negociação no sentido em que se pretende criar valor para a empresa. Esta é uma situação difícil de controlar porque todo o processo é vivido no âmbito das

percepções e os negociadores estão divididos por diferenças no âmbito dos interesses pessoais, das opiniões, do nível de risco que estão predispostos a correr ou até mesmo nas preferências temporais. São estas diferenças que se poderão tornar obstáculos ao sucesso da negociação e conseqüentemente à eficácia do processo de gestão da performance organizacional.

#### MONITORIZAÇÃO

Como dissemos anteriormente, a monitorização é o motor do processo de gestão de performance. É também, porventura, a fase mais fácil de implementar. Temos, no entanto, que assegurar que funcione com eficiência, isto é, que produza os resultados esperados consumindo o mínimo de recursos. Essencialmente, que produza informação fiável e disponível atempadamente para o gestor tomar as suas decisões. Para isso é necessário que os indicadores de performance estejam definidos de forma detalhada, para que não existam dúvidas que possam provocar ineficiência no processo de monitorização.

#### AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados é uma fase aparentemente fácil de implementar e executar, uma vez que apenas se têm de comparar os resultados com as metas previamente negociadas. No entanto, existem dois fatores que podem ser considerados obstáculos a todo o processo de gestão de performance e assim contribuir para o insucesso da própria empresa.

- A incapacidade do gestor para sintetizar o resultado da performance organizacional, com base no conjunto de indicadores que analisa.

- A incapacidade do gestor para assumir a responsabilidade das iniciativas de natureza corretiva que serão necessárias implementar.

As alterações organizacionais que seguem cada exercício de avaliação dos resultados, dependem naturalmente das dinâmicas do mercado e da própria empresa ou unidade de negócios. Se os resultados da monitorização divergirem muito das metas previamente negociadas poderá ter de se efetuar um novo diagnóstico para verificar se houve alterações no mercado que deram origem a esses resultados ou se apenas existiram diferenças na utilização mais (ou menos) eficaz dos recursos.

Se os resultados da monitorização se afastaram pouco das metas negociadas poderá apenas ser necessário renegociar essas metas.

#### INICIATIVAS DE NATUREZA CORRETIVA

Tal como se referiu na fase anterior, as iniciativas de natureza corretiva dependem dos desvios encontrados. Na verdade, se o sistema de medição de performance estiver a funcionar de forma eficaz, estas iniciativas deverão ser de natureza proactiva, uma vez que o objetivo fundamental do SMP é antecipar comportamentos futuros do mercado. Isto é, se o sistema de medição de performance estiver a cumprir o papel para o qual foi projetado, estas iniciativas deverão ser consideradas de melhoria contínua.

## **4. Conclusão**

Apesar das soluções apresentadas responderem de forma positiva aos obstáculos identificados pela literatura, elas não serão suficientes para assegurar automaticamente a melhoria da competitividade das empresas. Além de terem que

formular e implementar estratégias que se ajustem ao mercado, os gestores que decidam aplicar estas soluções, terão que ter em consideração três aspetos que serão fundamentais para assegurar a competitividade da sua empresa.

Um primeiro aspeto está relacionado com a transformação da sua empresa num sistema tendencialmente aberto. Neste contexto terão que melhorar continuamente os canais de comunicação com os seus stakeholders. Esta melhoria deverá traduzir-se pela implementação de canais de comunicação bidirecionais que permitam aos gestores melhorar a satisfação dos seus stakeholders e obter contribuições importantes para a melhoria da performance organizacional da sua empresa. Para isso é importante utilizar as tecnologias de informação disponíveis, o que não tem acontecido de forma eficaz, sobretudo nas pequenas e médias empresas, por falta de recursos com as competências necessárias para o fazer (Garengo, Biazzo, Simonetti, & Bernardi, 2005; Maguire, Koh, & Magrys, 2007)

Um segundo aspeto está relacionado com o primeiro, mas também lhe é devida uma atenção especial. Trata-se da informação que circula nos diversos canais de comunicação. Neste contexto, terão que ser utilizados sistemas de informação que sejam promotores da eficácia, isto é, que permitam aos gestores tomarem decisões com base em informação fiável e que permitam aos stakeholders conhecer melhor a empresa. Estes sistemas de informação deverão também ter um papel determinante como promotores do sistema de medição de performance, assegurando a partilha de informação no interior da empresa e com os principais stakeholders.

Finalmente, o aspeto mais importante está relacionado com as pessoas, verdadeiramente as mais interessadas no sucesso da empresa. Elas terão que ser trazidas para o centro das discussões relativas às melhorias dos processos

organizacionais. Neste contexto, as pessoas terão obrigatoriamente que ser parte ativa na identificação dos objetivos e na determinação das metas, através de processos de negociação claros e que contribuam para o reforço da cultura organizacional. Deste modo contribui-se de forma determinante para a aprendizagem organizacional, conceito difícil de definir e de promover mas incontornável para o aumento sustentável da competitividade das empresas.

## Referências

- Adams, Chris and Neely, Andy (2002). Prism Reform. *Financial Management*, May 2002, pp. 28-31.
- Banks, Robert I. and Wheelwright, Steven C. (1979) "Operations Versus Strategy - Trading Tomorrow For Today. *Harvard Business Review*, May-June 112-20.
- Bastos, César F. S. e Gomes, Carlos F. (2009). A Influência dos Recursos Humanos na Implementação e Utilização dos Sistemas de Medição de Performance – As especificidades das PME's. *Atas da XXXIII Encontro da ANPAD*, São Paulo, Brasil.
- Bastos, César F. S. e Gomes, Carlos F. (2010), "Performance Measurement Systems in SMEs: Factors influencing a successful utilization", *Atas da 17th International Annual EurOMA Conference*, Porto, Portugal.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-18.
- Brignall, T. J., L. Fitzgerald, et al. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34-36.
- Chen, S.-H. (2009). Establishment of a performance-evaluation model for service quality in the banking industry. *The Service Industries Journal*, 29(2), 235-247.
- Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1988-1989). The SMART way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 9(1), 23-33.
- Deng, W.-J. (2008). Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 252-270.
- Dixon J.R., Nanni A.J. and Vollmann, T. E. (1990). The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition. *Business One Irwin*, Homewood, IL.
- Eccles, Robert G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eccles, Robert G. e Pyburn, Philip J. (1992). Creating a Comprehensive System to Measure Performance – Financial Results Should Not Generate the Most Rewards. *Management Accounting*, 74(4), 41-44.
- Elg, Mattias (2007). The process of constructing performance measurement, *The TQM Magazine*, 19 (3), 217-228.
- Flapper, Simme Douwe P.; Fortuin, Leonard and Stoop, Paul P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37.
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., & Bernardi, G. (2005). Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs. *The TQM Magazine*, 17(5), 440-455.

- Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8), 725-44.
- Ghalayini, Alaa M.; Noble, James S. and Crowe, Thomas J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225
- Gomes, C. F., & Yasin, M. M. (2011). A systematic benchmarking perspective on performance management of global small to medium-sized organizations: An implementation-based approach. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 543-562.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2007a). An investigation of information availability and sharability for organisational performance measures. *International Journal of Business Information Systems*, 2(1), 1-20.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2007b). The measurement of operational performance effectiveness: An innovative organisational approach. *International Journal of Business and Research*, 1(4), 337-364.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2007c). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2011). Performance measurement practices in manufacturing firms revisited. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 5-30.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Yasin, Y. (2010). Assessing operational effectiveness in healthcare organizations: a systematic approach. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23(2), 127-140.
- Hayes, R.H. and Garvin, D.A. (1982). Managing as if tomorrow mattered. *Harvard Business Review*, May-June, 70-79.
- Hsu, C.-C., & Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega - The International Journal of Management Science*, 36, 188 - 205. doi:10.1016/j.omega.2006.06.004
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Jääskeläinen, Aki, Laihonon, Harri, Lönnqvist, Antti, Palvalin, Miikka, Sillanpää, Virpi, Pekkola, Sanna e Ukko, Juhani (2012). A contingency approach to performance measurement in service operations. *Measuring Business Excellence*, 16 (1), 43-52.
- Jaina, Sanjay, Triantis, Konstantinos P. e Liu, Shiyong (2011). Manufacturing performance measurement and target setting: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 214 (3), 616-626.
- Johnson, H. T. and Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost – The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Kaplan, Robert S. (1983). Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *Accounting Review*, 58(4), 686-703.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Lipe, Marlys G. e Salterio, Steven E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Lipe, Marlys G. e Salterio, Steven E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 565–584
- Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991). Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance. *Mandarin*, London.
- Maguire, S., Koh, S. C. L., & Magrys, A. (2007). The adoption of e-business and knowledge management in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 37-58.
- Martin-Tapia. Inmaculada, Aragon-Correa, Juan Alberto, Senise-Barrio, Maria Eugenia (2008). Being green and export intensity of SMEs: The moderating influence of perceived uncertainty. *Ecological Economics*, 68(1-2), 56-67.
- McNair, C. J. and Mosconi, William (1987). Measuring performance in an advanced manufacturing environment. *Management Accounting*, 69(1), 28-31.
- Narayan, B., Rajendran, C., & Sai, L. P. (2008). Scales to measure and benchmark service quality in tourism industry A second-order factor approach. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 469-493.
- Neely, A. D.; Mills, J. F.; Gregory, M. J.; Richards, A. H.; Platts, K. W. and Bourn, M.C.S. (1996). Getting the Measure of your Business. *Findlay*, London.
- Neely, Andy; Adams, Chris and Crowe, Paul (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-11.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 1131-1152.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415-433.

- Santori, Peter R and Anderson, Alan D (1987). Manufacturing Performance in the 1990s: Measuring for Excellence. *Journal of Accountancy*, 164(5), 141-147.
- Shepherd, C. D., & Gunter, H. (2006). Measuring supply chain performance: current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(4), 242-258.
- Short, J.C., Ketchen, D.J. Jr, Palmer, T.B. e Hult, T.M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28(2), 147-67.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-47.
- Vagnoni, E., & Maran, L. (2008). Public sector benchmarking: an application to Italian health district activity plans. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 193-211.
- Van Dijk, E. and Zeelenberg, M. (2003). The discounting of ambiguous information in economic decision making. *Journal of Behavioral Decisions Making*, 16(5), 341-52.
- Waggoner, Daniel B; Neely, Andy D. and Kennerley, Mike (1999). The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60-61(April) 53-60.
- Yasin, M. M., & Gomes, C. F. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 214-231.
- Yasin, M. M., Gomes, C. F., & Miller, P. E. (2011). Competitive Strategic Grouping for Hospitals: Operational and strategic perspectives on the effective implementation of quality improvement initiatives. *TQM Journal*, 23(2), 301-312.