

GESTÃO DA PERFORMANCE NAS ORGANIZAÇÕES – um sistema integrado de metodologias e soluções

Francisco José Simões Pinto, fjsimoespinto@sapo.pt, ESGHT (UALG) – Professor convidado

RESUMO:

Hoje, qualquer organização - empresa, serviço público ou organização sem fins lucrativos - para ter sucesso, tem que ter estratégias claras, saber comunicá-las e ser capaz de obter o alinhamento de todos os seus colaboradores com essas estratégias, de forma a inovar, a criar valor e atingir **níveis de performance verdadeiramente competitivos**. Os modelos e processos de gestão das organizações têm evoluído, tendo sido desenvolvidas soluções cujos objectivos, directa ou indirectamente, se centram na gestão da performance – melhoria de processos, reengenharia, *just-in-time*, ABC/ABM, soluções tecnológicas ERP, CRM, SCM, qualidade total, *e-business*, etc. O *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia criada no início dos anos 90, e os mapas estratégicos (*Strategy Maps*), que lhe estão associados, são duas ferramentas com grande capacidade, não só para suportar os processos de comunicação e avaliação da execução da estratégia, mas também para integrar e fazer interagir, de forma lógica e coerente, um conjunto de outras ferramentas e soluções tecnológicas que as organizações utilizam: ABC/ABM, ERP, SCM, *Six Sigma*, etc.

Na presente comunicação analisam-se conceitos, processos e metodologias da *Performance Management*, com um enfoque particular no *Balanced Scorecard* e nos *Strategy Maps*, procurando alertar para o interesse que as organizações têm em ver este conjunto de soluções como um sistema integrado.

ABSTRACT:

Today, any type of organization to succeed – private company, public service or non profit – must have clear strategies, know how to communicate them and get the alignment of all workers with those strategies. This is a key point to innovate, to create value and achieve true competitive performance. We know many methodologies and processes to improve performance, directly or indirectly – process reengineering, quality management, just in time, ABC/ABM, ERP, CRM, SCM, e-business. The Balanced Scorecard associated with the Strategy Maps, are two power tools to help strategy communication and evaluation. They also can work to integrate other performance solutions, creating a logic model.

This paper analyses concepts, processes and methodologies used in performance management, with a special focus on the Balanced Scorecard and Strategy Maps. We want to call some attention about the interest that organizations should find in seeing all these solutions as an integrated system.

KEY WORDS:

Performance Management; Balanced Scorecard; Strategy Maps.

1. INTRODUÇÃO

Através do presente texto faz-se uma abordagem da gestão da performance, apoiada numa reflexão que envolve os aspectos seguintes:

- Conceito de Gestão da Performance como um sistema, que integra várias metodologias e soluções;
- O conceito e a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) e dos Mapas Estratégicos;

- Apresentação de quatro soluções que, agregadas ao BSC, podem constituir um sistema integrado de Gestão da Performance.

Em primeiro lugar, no ponto 2, foca-se o conceito de gestão da performance, as metodologias que pode envolver e a sua evolução. Descrevem-se ainda as principais forças condutoras que determinam o actual enfoque das organizações na gestão da sua performance.

Em seguida, no ponto 3, apresenta-se uma síntese dos principais conceitos que suportam o modelo BSC. Descreve-se a importância crucial dos mapas estratégicos e apresenta-se um exemplo prático com duas configurações, uma sintética e outra mais completa.

Depois, no ponto 4, analisam-se algumas metodologias que podem constituir complementos importantes do BSC e dos mapas estratégicos, criando uma visão de sistema integrado, capaz de gerir a performance das organizações, no contexto actual de rápidas mudanças.

Por último, nas conclusões, reforçamos a nossa convicção de que a gestão da performance, vista como um sistema integrado de metodologias, ferramentas e soluções, é fundamental para o sucesso e competitividade de qualquer organização.

2. GESTÃO DA PERFORMANCE – um conjunto integrado de processos e metodologias

A gestão da performance (*performance management*) é o conjunto de processos para gerir a execução da estratégia de uma organização (Cokins, 2004: 1). É a forma como os planos são traduzidos em resultados. Trata-se, por consequência, de um conceito abrangente, que integra diversas metodologias de melhoria, que têm vindo a ser desenvolvidas nas organizações. Essas metodologias e processos são suportados, cada vez mais, por um conjunto de soluções tecnológicas disponíveis no mercado, que as organizações podem escolher e utilizar, de acordo com a complexidade ou dimensão do sistema de gestão de performance que pretendam implementar.

O referido conjunto de processos e metodologias, que constituem o sistema de gestão da performance, é composto por diversas soluções, algumas com décadas de existência e outras que foram desenvolvidas mais recentemente. Algumas das ferramentas que, com grande frequência, suportam os processos de gestão da performance, são:

- Diversos tipos de indicadores, de natureza contabilística e financeira;
- Metodologias de ABM/ABC (*Activity Based Costing/Activity Based Management*);
- Reengenharia de Processos;
- Gestão da Qualidade;
- BSC (*Balanced Scorecard*);
- *Six Sigma*;
- CRM (*Customer Relationship Management*);
- Gestão do Capital Humano.

Nos últimos anos tem havido uma preocupação crescente das organizações, quer privadas, quer públicas, relativamente à implementação de soluções integradas para gerirem a sua performance. Este enfoque, deriva de vários aspectos relacionados com a evolução e a mudança dos negócios, da economia e da gestão das organizações em geral. Nesse conjunto amplo de aspectos caracterizadores das mudanças, queremos destacar três, em particular:

- A mudança na relação entre tangíveis e intangíveis;
- O valor do capital humano;
- O valor da informação.

Durante muitos anos, os principais indicadores para avaliar as organizações foram os financeiros. As organizações eram valorizadas em função de valores tangíveis: capitais investidos, património, edifícios, terrenos, máquinas, equipamentos, disponibilidades financeiras, etc. Esta base de avaliação funcionou, de forma relativamente estável, até meados dos anos oitenta, data a partir da qual a situação começou a mudar gradualmente. O sistema de avaliação das organizações passou a basear-se, cada vez mais, em dados que não podiam ser lidos através das demonstrações

financeiras: valor das marcas, capacidade da gestão, *know how* dos recursos humanos, qualidade de serviço, relacionamento com os clientes, capacidade das tecnologias, bases de dados, etc.

Esta mudança na relação entre valores tangíveis e intangíveis foi-se acentuando. Estudos realizados em 1982 e em 2001, junto de várias organizações, comprovam bem a dimensão da mudança. Assim, em 1982, o peso dos valores tangíveis representava cerca de 62%, enquanto os intangíveis se situavam nos 38%. Em 2001, (20 anos depois) essa relação era de apenas 15% para os valores tangíveis e de 85% para os intangíveis, quando se pretendia avaliar uma organização.

Os anos noventa caracterizaram-se por grandes mudanças na economia e nos negócios. A informação e as tecnologias, em particular o fenómeno Internet, proporcionaram um forte efeito alavanca em todo este processo de mudança. Os primeiros cinco anos deste novo século XXI acentuaram ainda mais os efeitos e a necessidade de as organizações se adaptarem à nova realidade, o que implica uma visão integrada da gestão da sua performance: ter estratégias consistentes, saber comunicá-las claramente, obter o alinhamento das pessoas, acompanhar os resultados da execução (performance), integração de soluções e capacidade de mudança rápida, são questões que passaram a ser fulcrais para o sucesso de qualquer organização.

A mudança que acabámos de referir veio acentuar também o valor do capital humano nas organizações. Nunca a conhecida frase “as pessoas são o nosso capital mais valioso!” se tornou tão importante para gerir as organizações, como nos tempos actuais. Tornou-se absolutamente crucial aplicá-la, de facto, no dia a dia. Quem produz resultados/performance são as pessoas, o que implica que todos os níveis da organização conheçam a estratégia e entendam qual o papel de cada um para se atingirem os objectivos envolvidos nessa estratégia. Esta necessidade de interacção permanente entre as prioridades estratégicas e as actividades operacionais das organizações passou a ser conhecida, no contexto da *performance management*, por alinhamento.

O conceito de alinhamento tem origem na seguinte frase: “*first, do the right things, and then do the right things well*”. Ou seja, não faz qualquer sentido concentrar atenções na eficiência operacional, sem primeiro ter a certeza de que são essas as actividades verdadeiramente importantes para conduzir aos objectivos estratégicos. Todas as pessoas na organização têm que perceber qual o seu contributo para “aquilo que é importante” (prioridades estratégicas). Mais ainda, têm que possuir instrumentos que indiquem, em qualquer momento, como vai o seu desempenho, face às metas definidas e as razões que podem ter criado desvios entre essas metas e a performance efectiva de cada um.

A mudança recente, tal como se referiu, foi acelerada ainda pela evolução das tecnologias, em especial a Internet, tornando crucial o valor da informação na performance das organizações. Verificou-se um *shift* no poder dos intervenientes na cadeia de valor. O poder existente, durante muitos anos, do lado dos fornecedores, foi definitivamente transferido para o lado dos clientes. Estes, possuem cada vez mais informação sobre os produtos e serviços que pretendem adquirir: conhecem as características, os preços, as experiências de utilização, etc. Os produtos são facilmente imitados, o que os torna cada vez mais semelhantes. O que faz a diferença na escolha não é o produto, mas sim a qualidade do serviço e o relacionamento entre fornecedor e cliente.

Esta mudança na cadeia de valor, colocando o poder no lado do cliente, só foi possível através do desenvolvimento recente dos sistemas de informação, em especial a Internet. As organizações têm hoje soluções tecnológicas disponíveis no mercado, capazes de gerir todos os aspectos cruciais da sua performance: desde comunicar a estratégia, conhecer e acompanhar a sua execução, relacionar-se com os clientes, saber quais são os clientes verdadeiramente rentáveis, conhecer a estrutura de custos, determinar quais são as actividades que mais recursos consomem, etc. Pode-se afirmar: as tecnologias já não são hoje um constrangimento, as soluções existem, o único constrangimento, se existir, só pode estar ao nível do pensamento organizacional, relativamente à forma de encarar o investimento e a utilização dessas soluções tecnológicas!

A complexidade associada à rápida mudança nas três componentes acabadas de referir – relação tangíveis/intangíveis, valor do capital humano e valor da informação – criou a necessidade de as organizações terem que encarar a gestão da performance como um verdadeiro sistema, ou seja, um conjunto de ferramentas, metodologias e soluções, devidamente integradas, interagindo para tornar as empresas, serviços públicos e organizações sem fins lucrativos, mais competitivas, mais eficientes e geradoras de mais valor para todos os seus *stakeholders*.

No conjunto de ferramentas e soluções que integram a gestão da performance, tem vindo a destacar-se, ao longo dos últimos doze anos, a metodologia conhecida por *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de um modelo com potencial comprovado para comunicar a estratégia, avaliar a sua execução e constituir a espinha dorsal, ao longo da qual

podem ser alinhadas outras metodologias, criando a visão da *performance management* como um sistema integrado. Abordaremos, em seguida, as origens e os principais conceitos que suportam o BSC, com um enfoque especial num dos seus elementos mais cruciais: os *strategy maps*.

3. BALANCED SCORECARD E MAPAS ESTRATÉGICOS

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado no início dos anos 90, a partir de um estudo desenvolvido junto de diversas empresas pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard e por David Norton, consultor da zona de Boston. Esse estudo demonstrou que os tradicionais indicadores financeiros, que vinham sendo utilizados pelas empresas há vários anos, na perspectiva do controlo de gestão, apresentavam limitações face à necessidade, cada vez mais premente, de as organizações terem que criar valor para o cliente com base em activos intangíveis: inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, know-how dos trabalhadores, processos internos eficientes, sistemas de informação integrados, etc.

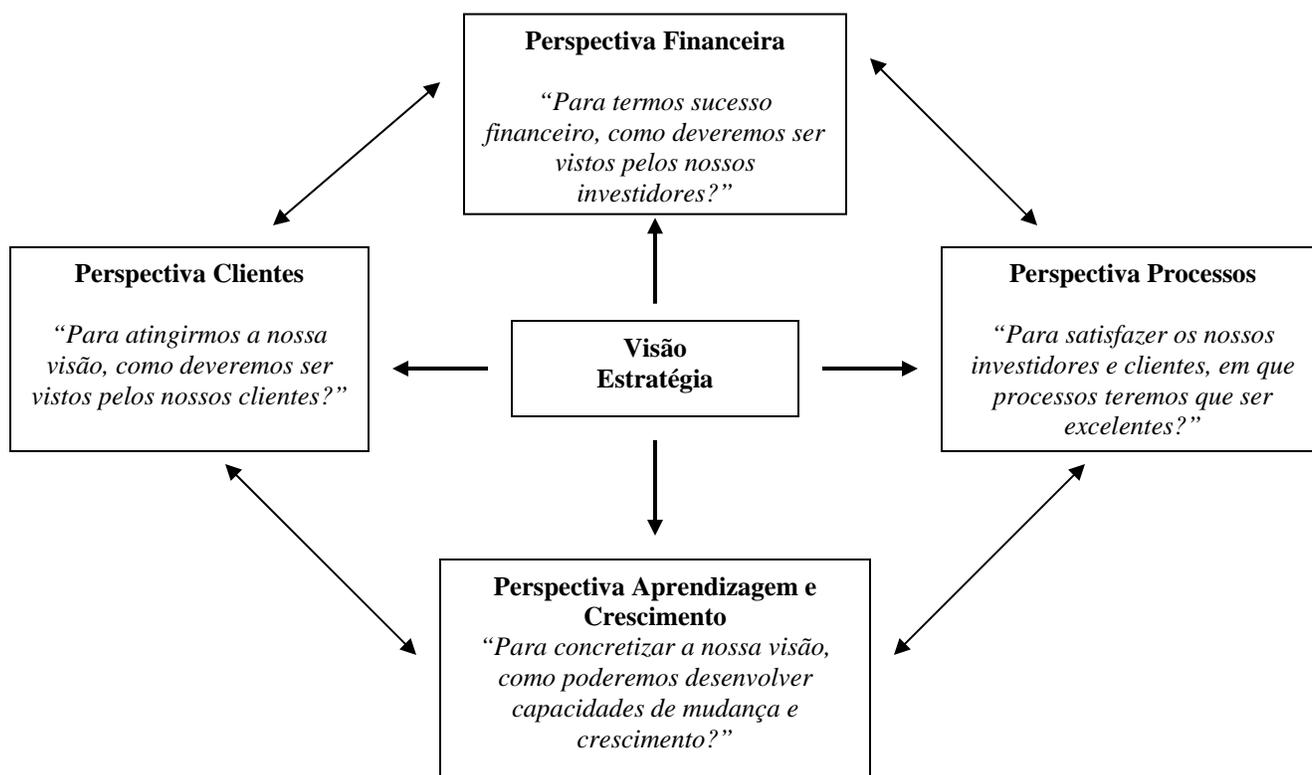
Algumas organizações começaram a utilizar o Balanced Scorecard, logo no início dos anos 90, tendo obtido resultados imediatos que demonstravam as capacidades desta nova ferramenta de gestão. Rapidamente se começou a verificar que o BSC, para além da sua utilização básica no complemento dos indicadores financeiros, constituía um importante instrumento para comunicar e avaliar a estratégia através de toda a organização, com base num conjunto de objectivos e indicadores (financeiros e não financeiros), construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. Estas potencialidades e versatilidade do modelo fizeram evoluir o BSC para a sua situação actual: uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de vários anos, nas mais diversas organizações, integrando três capacidades fundamentais: sistema de medição da performance, sistema de gestão estratégica e ferramenta de comunicação da estratégia.

A filosofia do BSC assenta na estratégia das organizações, colocada no centro do modelo, apoiada em quatro perspectivas (figura 1), para as quais são fixados objectivos, que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Qualquer falha de funcionamento (objectivos não atingidos) numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocar desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão/visão da organização.

No final da década de 90 o sucesso do BSC estava totalmente comprovado, com base nos resultados da sua implementação em centenas de organizações por todo o mundo. Este sucesso demonstrava que não estávamos na presença de mais um slogan de gestão, mas sim na posse de uma ferramenta de fácil compreensão e interiorização, a qual, desde que correctamente implementada, ajudava as organizações no alinhamento de todas as suas actividades operacionais com a estratégia. A questão do alinhamento passou a constituir precisamente um dos maiores pontos fortes do BSC.

A abordagem integrada da organização, a interacção dos objectivos e das medidas de avaliação da performance, que constituem os pilares do modelo, contribuem para que todas as pessoas da organização, independentemente da sua função e nível de responsabilidade (o jardineiro, o empregado administrativo, o técnico, o director geral) identifiquem qual o contributo das suas actividades diárias para atingir a missão e qual o caminho (evidenciado no mapa estratégico) que está a ser seguido para lá chegar. Dito de outra forma, o BSC ajuda a dar sentido e razão de ser ao trabalho das pessoas nas organizações.

Figura 1 - Balanced Scorecard (modelo original para o sector privado)



Muito embora o BSC tivesse sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas privadas, as organizações do sector público e do sector não governamental (*Nonprofit Sector*) perceberam rapidamente que o modelo original, depois de algumas adaptações específicas, podia constituir também uma poderosa ferramenta de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da sua estratégia. As adaptações que têm que ser efectuadas no BSC original, resultam fundamentalmente de diferenças conceptuais entre gestão privada e gestão pública (missão, *governance*, *accountability*, *stakeholders*, objectivos, estratégia, avaliação da performance, etc.). Actualmente são cada vez mais os serviços públicos e organizações sem fins lucrativos, por todo o mundo, a utilizarem o BSC no alinhamento das suas actividades operacionais com a missão e as prioridades estratégicas.

No final da década de 90, decorridos alguns anos de implementação do BSC em vários tipos de organizações, espalhadas por todo o mundo, ficou comprovado que a aplicação efectiva do modelo em qualquer organização, privada ou pública, tinha que se apoiar noutro instrumento fulcral, que foi sendo aperfeiçoado na prática e passou a designar-se por mapa estratégico (*strategy map*).

O *Balanced Scorecard*, tal como já se referiu anteriormente, baseia-se num conjunto de 4 perspectivas, dentro das quais são definidos objectivos, devidamente balanceados e interligados através de relações causa/efeito, para se atingir determinada prioridade estratégica. O mapa estratégico é a ferramenta prática que permite operacionalizar toda a filosofia do BSC. Tal como um mapa de estradas, indica visualmente qual o caminho que a organização irá seguir para se deslocar do ponto A (situação actual) até ao ponto B (situação futura), correspondente à visão estratégica escolhida.

Vamos apresentar um exemplo de mapa estratégico de uma organização, com duas configurações diferentes. A primeira configuração, representada na figura 2, transmite sinteticamente a ideia global do mapa estratégico. Mais adiante, na figura 3, retoma-se o mesmo mapa estratégico, mas com uma visão mais completa, integrando as várias componentes.

O exemplo que escolhemos, para ilustrar a importância do mapa estratégico, foca estratégias e actividades no contexto de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), um dos tipos de organização sem fins

lucrativos. Estas organizações que, sendo privadas, não têm como objectivo criar valor para remunerar investidores, assumem aspectos de gestão bastante interessantes, algumas vezes transversais à gestão privada e à gestão pública.

No exemplo apresentado na figura 2, estamos em presença de um objectivo amplo integrado numa prioridade estratégica (tema estratégico 1) que teria sido formulada pela gestão de topo de uma determinada IPSS e definida por “aumento da qualidade de serviço”. Ao nível de topo seriam, naturalmente, definidas outras prioridades/temas estratégicos (tema 2, tema 3, etc.). No nosso exemplo vamos abordar apenas o Tema 1 – “qualidade de serviço”.

O conceito de mapa estratégico baseia-se nas relações de causa e efeito entre os objectivos colocados nas diferentes perspectivas. Mostra as relações entre os vários componentes da estratégia e identifica os factores mais determinantes para se conseguir, através dessa estratégia, um resultado de sucesso, correspondendo às expectativas dos clientes e *stakeholders*.

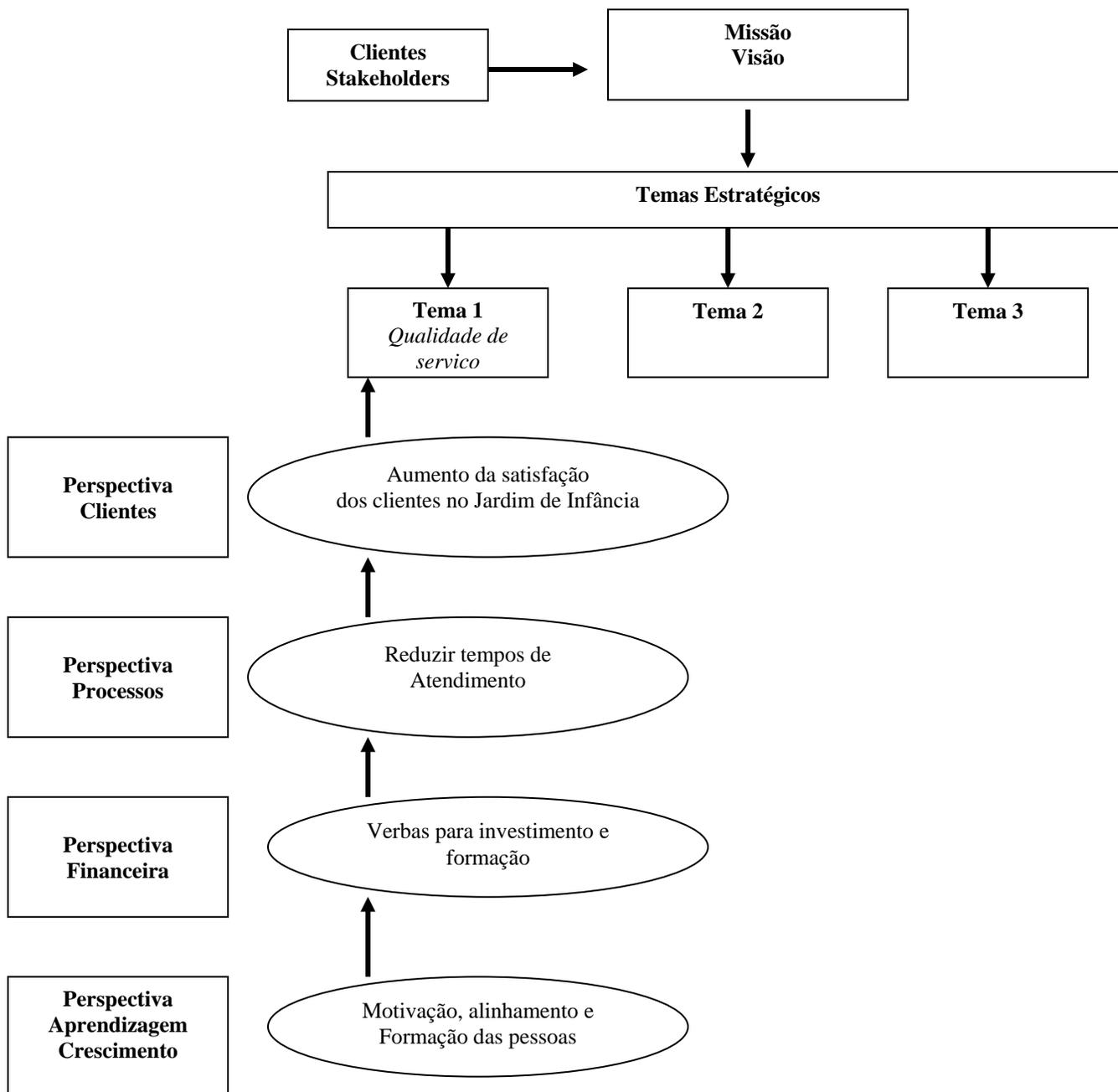
O exemplo apresentado na figura 2 mostra uma visão parcelar do mapa estratégico, construído pela gestão de topo de determinada IPSS (BSC de nível *Corporate*) contendo o tema estratégico “qualidade de serviço”. São descritos os objectivos fixados para as diferentes perspectivas e evidenciadas as relações de causa e efeito que terão que existir entre esses objectivos. Estas relações entre os objectivos constituem o principal factor que diferencia o BSC de qualquer outro sistema de avaliação e controlo, do tipo “painel de bordo” (controlo de gestão), mesmo que esse sistema esteja apoiado num conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

Na perspectiva de clientes (figura 2), correspondendo às expectativas dos clientes de melhoria de qualidade, foi fixado o objectivo: “aumento da satisfação dos clientes do Jardim de Infância”. Este objectivo (efeito) na perspectiva clientes está dependente de outro objectivo (causa) situado na perspectiva dos processos internos, o qual consiste na “redução dos tempos de atendimento” visando atingir os níveis de qualidade previamente definidos como metas.

O objectivo fixado na perspectiva dos processos internos “redução dos tempos de atendimento” só poderá concretizar-se se a organização, através do seu autofinanciamento, ou recorrendo a subsídios e donativos, for capaz de suportar o “investimento em equipamentos e os custos com a formação de pessoal”, objectivo que se encontra definido na perspectiva financeira.

Por último, na base do mapa estratégico, surgem os objectivos relativos à “motivação das pessoas e ao alinhamento para a mudança de processos”, colocados na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta última perspectiva é fulcral e é também a mais difícil de medir, pelo facto de ser essencialmente constituída por intangíveis. Estes activos, de acordo com Kaplan e Norton são de três tipos: capital humano, capital informação e capital organizacional.

Figura 2 – Mapa estratégico A (Exemplo: Organização sem fins Lucrativos)



Para completar a visão sintética do mapa estratégico representado na figura 2, que mostra essencialmente os objectivos e as relações de causa/efeito, torna-se necessário integrar outras componentes:

- Fixar as metas a atingir, num determinado espaço de tempo;
- Escolher os indicadores/métricas mais adequados para medir a concretização dessas metas;
- Definir as iniciativas/acções que terão que ser desenvolvidas para atingir as metas e os objectivos.

Figura 3 – Mapa estratégico B (Exemplo: Organização sem fins Lucrativos)

Perspectivas/Objectivos	Metas	Indicadores/métricas	Iniciativas/acções
<i>Clientes:</i> Satisfação	Nível de satisfação 90%	Nº clientes satisfeitos/Nº total de clientes	Lançar inquérito aos clientes
<i>Processos:</i> Tempos de atendimento	Redução da demora média em 50%	Tempo médio de atendimento	Implementar <i>call center</i>
<i>Finanças:</i> Investimentos; custos formação	Obter subsídios para 50% do investimento total	Valor de subsídios obtidos	Contactos com parceiros públicos e privados
<i>Aprend/Crescimento:</i> Formação e alinhamento	Formar todas as pessoas nas áreas de <i>front office</i>	Nº de pessoas formadas; Impacto no atendimento	Acções de formação; medir satisfação das pessoas e impacto da formação no atendimento.

A Figura 3 mostra uma configuração, bastante mais completa, do mapa estratégico aplicado a uma IPSS.

O exemplo foca uma organização, que poderia ter outras actividades, para além da referida: centros de tempos livres, lares de idosos, centros de dia, etc. A gestão de topo dessa organização teria fixado uma prioridade estratégica global (*corporate*) no seu Balanced Scorecard, aplicável ao conjunto de todas as actividades: aumento da qualidade de serviço. Esta prioridade estratégica, ao ser analisada pela equipa responsável pelo Jardim de Infância, foi transformada num objectivo direccionado especificamente para os clientes desse serviço: “aumentar a satisfação”. Em seguida, com base nas perspectivas do BSC, foram fixados os restantes objectivos, devidamente relacionados entre si, os quais suportam o objectivo central dirigido para os clientes.

O mapa estratégico da figura 3 dá uma visão clara do caminho que irá ser percorrido para se conseguir que os “clientes fiquem mais satisfeitos”. Todas as pessoas que trabalham no jardim de infância irão perceber, através desse mapa, qual é o seu contributo para satisfazer os clientes. Mais ainda, conhecem quais os níveis que deverão atingir (metas) e, caso não os atinjam, conseguem identificar porquê e ajustar a sua performance.

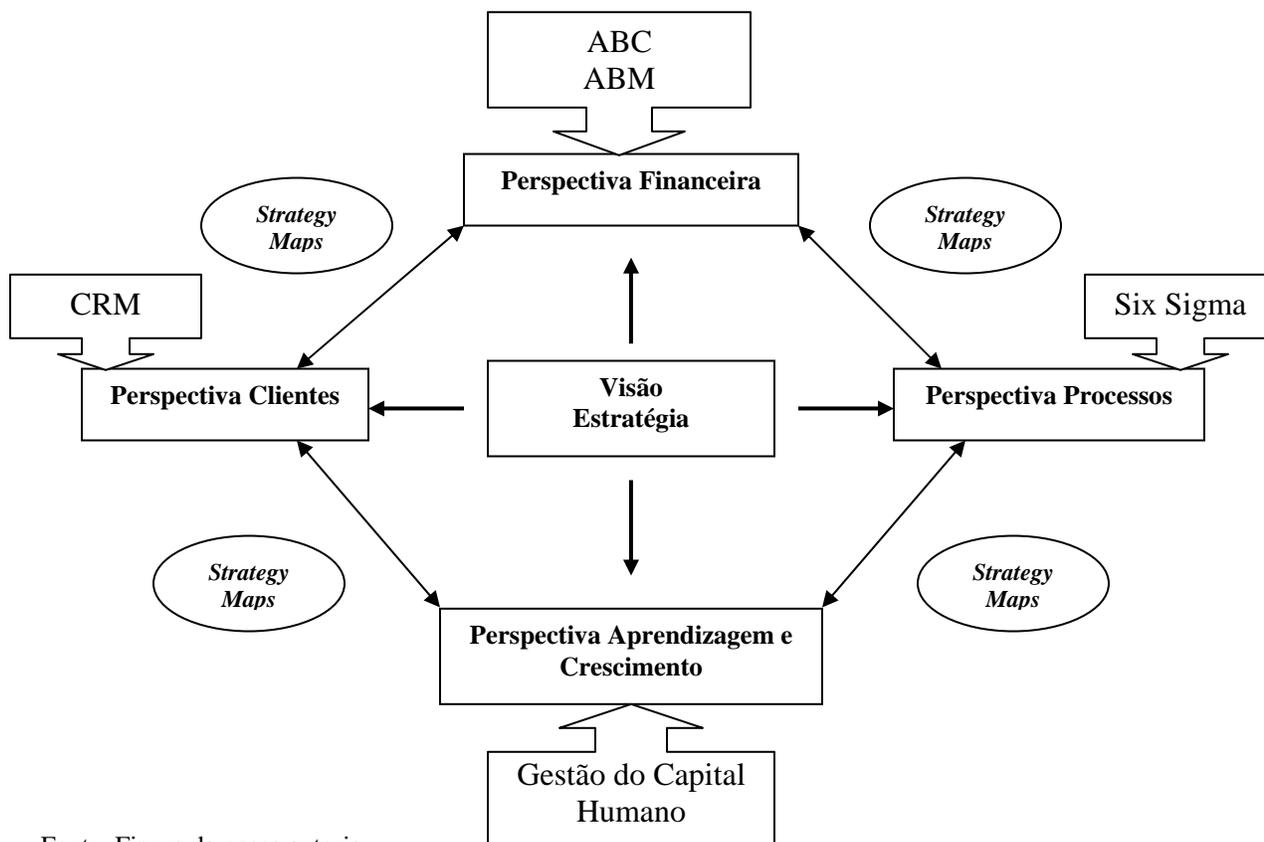
Percebe-se, através deste exemplo, a função extremamente importante do mapa estratégico (na realidade, as organizações desenvolvem diversos mapas estratégicos) para comunicar a estratégia e acompanhar a sua execução – gerir a performance. Muito dificilmente a metodologia do BSC conseguiria ser levada a todos os níveis da organização (processo em cascata) sem o recurso a este instrumento, o qual os criadores do BSC designaram por *strategy maps*.

4. INTEGRAÇÃO DE METODOLOGIAS NA GESTÃO DA PERFORMANCE

No ponto 2 definiu-se o conceito de gestão da performance, como sendo um sistema integrado de ferramentas e metodologias, suportado por soluções tecnológicas. Em seguida, no ponto 3, abordou-se o modelo Balanced Scorecard, uma das ferramentas mais utilizadas actualmente na gestão da performance. Deu-se um enfoque especial ao papel e importância dos mapas estratégicos (*strategy maps*), quando se pretende passar da teoria à prática efectiva do BSC nas organizações, independentemente de estas serem empresas, serviços públicos ou organizações sem fins lucrativos.

Neste ponto 4, vamos apresentar algumas metodologias que podem funcionar e interagir nas organizações, formando um verdadeiro sistema integrado de gestão da performance. Utilizaremos a Figura 4 como esquema central da nossa reflexão.

Figura 4 – Integração de Soluções de Gestão da Performance



Fonte: Figura da nossa autoria

A figura apresentada parte do BSC como modelo estrutural. Assim, a estratégia aparece colocada no centro (aquilo que é importante), devidamente articulada com as quatro perspectivas do BSC. Em redor do modelo estão colocados os mapas estratégicos que, tal como vimos, são fundamentais para levar os objectivos estratégicos a todos níveis funcionais e ajudar a comunicar a cada pessoa qual o seu contributo para o sucesso e competitividade da organização.

Junto de cada perspectiva do BSC identificámos uma solução/metodologia, que pode ser integrada como ferramenta do sistema de gestão da performance. Apresentamos 4 soluções, que iremos analisar em seguida:

- Na perspectiva financeira: solução ABC/ABM;
- Na perspectiva clientes: solução CRM;
- Na perspectiva processos internos: solução Six Sigma;
- Na perspectiva aprendizagem/crescimento: solução Gestão do Capital Humano.

Estas quatro ferramentas fazem parte de um conjunto mais amplo de soluções disponíveis. A escolha por nós efectuada, tem a ver com a sua importância fulcral na gestão da performance e também com o facto de, cada uma dessas ferramentas, muito embora geradoras de impactos globais na organização, se poderem relacionar mais directamente com determinada perspectiva do BSC, que foi o modelo de base para a nossa reflexão.

Começaremos pela metodologia ABM (*activity-based management*). Esta ferramenta, que faz parte da contabilidade de gestão, não podendo ser considerada, por si só, um programa ou projecto de melhoria organizacional,

complementa, de forma excelente o *balanced scorecard* e qualquer sistema de gestão da performance, em geral. Mais concretamente, os *outputs* do ABM são excelentes *inputs* para os mapas estratégicos e para todo o sistema de gestão da performance.

A metodologia ABM fornece dados, tais como, custos por unidade de produto, serviço, processo, etc. Estes dados, baseados em factos (*fact-based data*), constituem um importante meio para atingir um fim, que consiste no apuramento das verdadeiras causas que podem estar a originar problemas na performance. Os dados obtidos através do ABM podem estimular importantes acções e decisões com impactos na performance.

O ABM constitui, assim, uma ferramenta crucial para fazer evoluir o tradicional orçamento anual das organizações, deixando este de assumir um papel repetitivo de previsões financeiras, para passar a ser um instrumento de gestão estratégica, ligado a objectivos. O ABM ajuda as organizações a reagirem rapidamente em relação à envolvente externa, nomeadamente através de mudanças na afectação de recursos.

O ABM tem fortes ligações com a parte financeira das organizações (estrutura de custos), por esse motivo o localizámos na perspectiva financeira do BSC. Todavia, os dados que fornece e o impacto que pode provocar em toda a organização, faz com que a metodologia seja considerada um valioso elemento de suporte global a todas as áreas da performance, e não apenas um instrumento de natureza financeira ou contabilística.

Outra ferramenta com forte implementação nas organizações é o CRM (*customer relationship management*). É a segunda solução que identificámos, com grande potencial no sistema integrado de gestão da performance.

No ponto 2, ao abordar o valor da informação na gestão da performance, referiu-se o *shift* verificado na cadeia de valor, que transferiu o poder para o lado dos clientes. Esta mudança, realizada a partir dos anos 90, mudou completamente a visão do marketing e da relação com os clientes.

A diferenciação baseada nas vantagens do produto foi sendo reduzida, em contrapartida do crescimento da diferenciação baseada no serviço (*service-based differentiation*). A relação com o cliente assumiu uma importância fulcral, neste novo contexto.

As tecnologias evoluíram e permitem hoje manter sistemas de CRM com grande capacidade analítica. É possível obter informações sobre: quanto investir em marketing para reter clientes? Qual o tipo de clientes onde investir mais? Quais as actividades ou canais de marketing onde se deve investir mais? Qual o tipo de oferta para os diferentes clientes? Que segmentos podem ser definidos? Quais as suas características chave?

Os sistemas CRM dos anos 90 eram do tipo operacional, não conseguiam responder a muitas dessas questões. Hoje, a capacidade analítica dos sistemas de informação resolve este problema.

As metodologias CRM são decisivas para se atingirem as metas e objectivos definidos na perspectiva clientes do *balanced scorecard*. Os clientes, por sua vez, são absolutamente cruciais para a performance final das organizações: rentabilidade financeira (valor para os investidores), no caso das empresas e cumprimento da missão com eficiência (valor para cidadãos e *stakeholders*) no caso dos serviços públicos e organizações sem fins lucrativos.

A terceira ferramenta que escolhemos, para complementar o *balanced scorecard* e os mapas estratégicos na criação de um sistema integrado de gestão da performance, foi o *Six Sigma*.

A origem do *Six Sigma* remonta aos anos 80, época em que os sistemas de gestão da qualidade (*total quality management*) tiveram forte implementação nas organizações. Os anos 90 viram depois urgir a reengenharia de processos (BPR, *business process reengineering*) e as diferentes experiências da sua utilização nas organizações.

Quer através da gestão da qualidade, quer através da reengenharia, o que as organizações pretendiam, efectivamente, era melhorar os seus processos, com o objectivo de melhorar produtos/serviços e reduzir desperdícios, criando mais valor para o cliente, que, por sua vez, se iria traduzir em maior valor final, de acordo com a visão/missão de cada organização.

Ambas as metodologias (qualidade e reengenharia) tiveram sucessos e insucessos. A reengenharia, ao envolver processos de melhoria radical (*don't automate, eliminate*) ficou associada à eliminação de postos de trabalho nas organizações. Quanto à gestão da qualidade, as principais críticas referem que a metodologia foi eficiente ao nível operacional, mas não ao nível estratégico. A pergunta que surge é: qualidade a que preço? Quais são os custos da qualidade?

Surgiu recentemente, e tem tido uma procura crescente, um sistema conhecido por *Six Sigma*, que representa uma evolução da gestão da qualidade. Por sua vez, a preocupação com os processos operacionais das organizações

visando a redução de ineficiências deu origem ao conceito também recente de *Lean Management*. As duas ferramentas podem (e devem) funcionar associadas. Ou seja, para se ter qualidade terão que existir processos e operações eficientes, o que implica a fusão dos dois conceitos num novo – *Lean Six Sigma*.

Uma das grandes diferenças entre os sistemas de gestão da qualidade e o *Six Sigma* é que este passou a incluir aspectos financeiros - custos e rentabilidade. Os projectos/programas *Six Sigma* só são seleccionados após uma análise cuidada dos custos e da rentabilidade final esperada, ou seja o valor final criado. Note-se que o conceito de valor é muito complexo, o aumento da qualidade destina-se a criar valor para o cliente, mas de forma que o investidor receba também valor. Dito de outra forma, a qualidade tem custos e tem que ser rentável.

Vamos agora abordar a quarta e última ferramenta identificada, para integrar a gestão da performance - Gestão do Capital Humano.

Quando se analisou o *balanced scorecard* referimos a perspectiva “Aprendizagem e Crescimento”, colocada na base do modelo, como sendo o seu pilar fundamental. É aqui que se situa a gestão do capital humano, ou seja o valor intangível mais fulcral de qualquer organização.

Uma diferença simples entre activos tangíveis (edifícios, máquinas, produtos) e intangíveis é que os primeiros sofrem desgaste e desvalorizam com o tempo, os segundos são recursos com potencial para crescer e desenvolver com o tempo, em vez de depreciar.

A gestão do capital humano, apoiada por soluções tecnológicas adequadas, assume hoje um papel fundamental no sistema de gestão da performance. Referiremos duas áreas importantes: a gestão da retenção dos empregados e o planeamento da força de trabalho.

Quando um empregado deixa a organização, vários tipos de decisão podem ficar afectadas. Por exemplo:

- Planos de sucessão – identificar alterações na liderança;
- Desenvolvimento da liderança – quais os outros empregados que poderão assumir papéis de liderança?
- Tempo de colocação de produtos/serviços no mercado – analisar a diferença entre a rapidez de colocação através de empregados experientes versus novos empregados, com grande rotação e com necessidades de formação.

São decisões muito importantes, que afectam a performance, e que as organizações têm que gerir, através de várias políticas. Por exemplo, taxas de aumento das remunerações, salários mais elevados no início de carreira, gestão baseada em objectivos (*scorecard* e mapas estratégicos), programas de formação, etc.

Outro aspecto essencial na gestão do capital humano é o planeamento da força de trabalho, que envolve métodos de previsão a médio e longo prazo, tais como:

- Planeamento das competências necessárias dentro de dois anos;
- Que competências existem hoje, quais as que serão necessárias e qual *gap* existente, que terá que ser eliminado?
- Quais os programas de formação, planos de remuneração, etc. a implementar?

Planear a força de trabalho exige metodologias bastante mais consistentes e sistematizadas do que aquelas que se baseiam apenas no orçamento anual, para calcular o número de trabalhadores e as competências necessárias capazes de responder ao volume de actividades previsto no orçamento para o próximo ano.

As quatro soluções que acabámos de analisar (e outras disponíveis), em conjunto com o *balanced scorecard* e a sua componente de mapas estratégicos, podem constituir a visão da gestão da performance como um sistema integrado e não um conceito ou uma metodologia isolada.

5. CONCLUSÕES

A complexidade e a mudança são, provavelmente, dois dos aspectos que melhor caracterizam hoje a gestão das organizações. Para gerir estes dois fenómenos, as organizações necessitam de ferramentas adequadas, que sejam consistentes, mas também de fácil captação a todos os níveis funcionais.

A performance das organizações depende da sua capacidade de executar a estratégia, ou melhor, executar as prioridades estratégicas definidas a cada momento, o que implica comunicar a estratégia a todas as pessoas da organização e acompanhar a sua execução.

O *Balanced Scorecard* tem mais de 10 anos de provas dadas como ferramenta de gestão estratégica em todo o tipo de organizações. Um dos seus pontos fortes é precisamente a simplicidade, que facilita a sua introdução a todos os níveis organizacionais. Os mapas estratégicos, desenvolvidos a partir da implementação efectiva do BSC, constituem o instrumento essencial para aplicar o conceito divulgado pelos seus autores “fazer da estratégia um trabalho de todos”.

Todavia, a gestão da performance não se resume ao BSC e aos mapas estratégicos. As organizações utilizam, há muitos anos, outras ferramentas de gestão para melhorar a sua performance. O BSC, apesar do seu reconhecido potencial, não vem substituir outras soluções que muitas organizações utilizam com sucesso. Todas essas soluções disponíveis, as quais cada organização escolhe e implementa, da forma mais adequada, deverão constituir sistemas integrados para gerir a sua performance.

Ao longo do presente texto, apoiados na nossa experiência de trabalho junto de várias organizações e na bibliografia referenciada, procurámos alertar e demonstrar o interesse que as organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos, terão em ver a gestão da sua performance como um sistema integrado de soluções.

BIBLIOGRAFIA

- COKINS, G. (2001): “Activity- Based Cost Management: An Executive’s Guide”, John Wiley & Sons, New Jersey;
- COKINS, G. (2004): “Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)”, John Wiley & Sons, New Jersey;
- HICKS, D. (1999): “Activity- Based Costing: Making it Work for Small and Mid-Sized Companies”, John Wiley & Sons, New Jersey;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1996): “The Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press, Boston;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2000): “The Strategy-Focused Organization”, Harvard Business School Press, Boston;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004): “Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes”, Harvard Business School Press, Boston;
- NAIR, M. (2004): “Essentials of Balanced Scorecard”;
- NEELY, A. (2002): “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success”, FT Prentice Hall, London;
- NIVEN, P. (2003): “Balanced Scorecard Step-By-Step”: for Government and Nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, New Jersey;
- POISTER, T. (2003): “Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”, John Wiley & Sons, New Jersey.