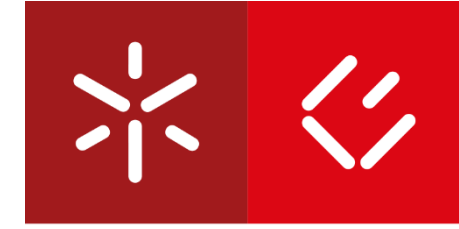




**O Impacto da Pandemia COVID - 19
nos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Pedro José Silva Gomes

UMinho | 2021

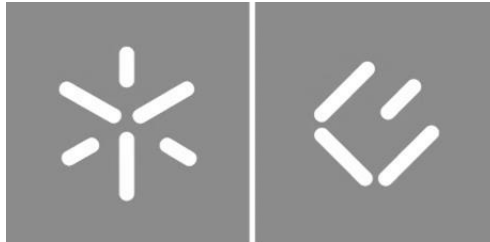


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro José Silva Gomes

**O Impacto Da Pandemia COVID-19
Nos Sistemas De Avaliação De
Desempenho**

julho de 2021



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Pedro José Silva Gomes

**O Impacto da Pandemia COVID-19 nos
Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Anabela Martins da Silva

julho de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado marca o final de mais uma jornada da minha vida académica. A sua realização não seria possível sem a colaboração de algumas pessoas e organizações, a quem agora expresso o meu sincero agradecimento.

Quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Anabela Martins da Silva, por todos os ensinamentos e conhecimentos que me transmitiu, bem como a tão necessária orientação para que a concretização deste trabalho de investigação fosse possível.

Agradeço também a todas as empresas e indivíduos que contribuíram para a validação e realização do questionário. Foi muito importante todo o *feedback* que me forneceram, desde sugestões a valiosos comentários. Deste modo, agradeço com grande apreço a todas as empresas, entidades e indivíduos que contribuíram com o seu precioso tempo para responder ao questionário.

Agradeço ainda, à Professora Doutora Liliana Matos Pereira, por toda a ajuda e conhecimentos que me facultou no domínio estatístico e de análise da investigação.

Agradeço, a todos os meus professores e colegas que fizeram parte do Mestrado em Gestão e Negócios, no qual adquiri conhecimentos para a realização desta dissertação de mestrado.

À Universidade do Minho e à Escola de Economia e Gestão, agradeço pelas excelentes condições disponibilizadas ao longo de todo o percurso académico. Estas condições foram fundamentais para a investigação, desde a licença fornecida para a plataforma onde apliquei o questionário, a licença para os *softwares* onde analisei os dados, o acesso a bibliotecas digitais, bem como a disposição de salas de estudo e *workshops*.

Por fim, quero agradecer especialmente à minha família, por todo o apoio, compreensão e motivação demonstrada ao longo de todas as etapas da minha vida.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. O estudo aproveita a oportunidade única de estudar o impacto do contexto de Pandemia COVID-19, ainda no seu decorrer. Contexto este que, vem aliado a um elevado nível de incerteza e restrições para as empresas, às quais se devem adaptar e responder de forma eficaz. Desta forma, o sistema de avaliação de desempenho das empresas pode constituir uma importante ferramenta de auxílio à gestão das empresas.

Neste sentido, foi realizado um estudo quantitativo, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário elaborado, validado e aplicado a uma amostra constituída pelas maiores empresas de Portugal. Este questionário procurou testar as hipóteses de investigação relacionadas com o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, nas finalidades da utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, na atualização dos sistemas de avaliação de desempenho e no desempenho das organizações.

Os resultados verificaram uma elevada taxa de implementação dos instrumentos de avaliação de desempenho nos últimos dois anos, período em grande parte composto pelo contexto de Pandemia COVID-19. Porém, não demonstraram diferenças significativas ao nível da extensão do uso dos sistemas de avaliação de desempenho. No âmbito das finalidades e da atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, foi verificado e caracterizado o impacto da Pandemia COVID-19, sendo em maior parte positivo para os sistemas de avaliação de desempenho. Por sua vez, o desempenho das organizações foi impactado negativamente em diversas dimensões pelo contexto de Pandemia COVID-19.

Em suma, apesar das organizações terem sido impactadas negativamente pelo atípico contexto de Pandemia COVID-19, o inverso aconteceu no que se relaciona com os seus sistemas de avaliação de desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Adaptação; Gestão; Impacto; Pandemia COVID-19; Sistemas de Avaliação de Desempenho.

The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Performance Measurement Systems

ABSTRACT

This investigation aims to identify the impact of the COVID-19 Pandemic on the performance measurement systems of the organizations. The study takes advantage of this unique opportunity to study the impact of the COVID-19 Pandemic, while it is still in course. This specific context is allied to a high level of uncertainty and restrictions for companies, to which they must adapt and respond effectively. In this way, performance measurement systems prove to be an important tool for improving the management and responsiveness of companies.

In this sense, a quantitative study was carried out, based on the preparation, validation, and application of a questionnaire survey, to a sample of the largest companies in Portugal. This questionnaire answered the research question and tested the corresponding hypotheses about the impact of the COVID-19 Pandemic on the implementation and use of performance measurement systems, the purpose of using performance measurement systems, the updates of the performance measurement systems, and the performance of companies themselves.

The results verified a high rate of implementation of the performance measurement instruments in the last two years, a period largely composed by the COVID-19 pandemic's context. However, they did not verify relevant differences in the extent of use of performance measurement systems. Within the scope of the purposes and updates of the performance measurement systems, the impact of the COVID-19 Pandemic was verified and characterized as being mostly positive. In turn, the performance of the companies was negatively impacted by the COVID-19 Pandemic, in several dimensions.

In short, although companies were negatively impacted by the atypical COVID-19 pandemic context, the opposite happened to their performance measurement systems.

KEY-WORDS: Adaptation; COVID-19 Pandemic, Impact; Management; Performance Management Systems.

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Enquadramento da Investigação	1
1.2	Definição e Justificação da Investigação	2
1.3	Objetivos e Questões de Partida	5
1.4	Abordagem Metodológica	6
1.5	Contributos Esperados	6
1.6	Estrutura da Dissertação	7
2	REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1	Sistemas de Avaliação de Desempenho	8
2.1.1	Evolução Histórica	8
2.1.2	Conceito de Sistema de Avaliação de Desempenho	10
2.1.3	Desempenho Organizacional	11
2.1.4	Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	13
2.1.5	Adaptação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	14
2.1.6	Tipos de Sistemas de Avaliação de Desempenho	15
2.2	Balanced Scorecard	16
2.2.1	Evolução Histórica e Conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.2	Desempenho Organizacional	19
2.2.3	Perspetivas do Balanced Scorecard	21
2.2.4	Mapa Estratégico	23
2.2.5	Implementação, Utilização e Revisão do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.6	Adaptação do Balanced Scorecard	26
2.3	Desenvolvimento das Hipóteses de Investigação	27
3	METODOLOGIA	32
3.1	Hipóteses de Investigação	32
3.2	Metodologias e Métodos	32
3.3	Apresentação da População	35
3.4	Elaboração e Apresentação do Questionário	35
3.4.1	Grupo I - Caracterização do Sistema de Avaliação de Desempenho e da Extensão do Uso	38
3.4.2	Grupo II - Caracterização das Finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho	40
3.4.3	Grupo III - Caracterização da Atualização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	44
3.4.4	Grupo IV – Caracterização do Impacto da Pandemia COVID-19 na Organização e no seu Desempenho	45
3.4.5	Grupo V – Caracterização do Respondente e da Organização	46

3.5	Pré-teste	49
3.5.1	Sensibilidade	50
3.5.2	Fiabilidade	53
3.5.3	Validade.....	55
3.6	Procedimento	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1	Caraterização da Amostra	59
4.2	Análise e Discussão dos Resultados	63
4.2.1	Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho	63
4.2.2	Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho...73	
4.2.3	Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho.87	
4.2.4	Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações.....	94
5	CONCLUSÃO	100
5.1	Principais Conclusões	100
5.2	Contribuições do Estudo	111
5.3	Limitações da Investigação e Pistas Para Futura Investigação	112
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS		124
ANEXO 1: CARTA DE APRESENTAÇÃO		124
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO		125

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística Descritiva da Implementação Cap. I (Pré-Teste).....	51
Tabela 2 - Estatística Descritiva da Utilização Cap. I (Pré-Teste) Cont.....	51
Tabela 3 - Estatística Descritiva das Finalidades Cap. II (Pré-Teste).....	52
Tabela 4 - Estatística Descritiva da Atualização Cap. III (Pré-Teste)	53
Tabela 5 - Estatística Descritiva Impacto no Desempenho Cap. IV (Pré-Teste)	53
Tabela 6 - <i>Alpha de Cronbach</i> (Pré-Teste)	54
Tabela 7 - Correlação de Spearman nas Finalidades Cap. II (Pré-Teste)	56
Tabela 8 - Correlação de Spearman nas Finalidades Cap. II (Pré-Teste) Cont.....	57
Tabela 9 - Correlação de Spearman na Atualização Cap. III (Pré-Teste).....	57
Tabela 10 - Correlação de Spearman Impacto no Desempenho Cap. IV (Pré-Teste)	57
Tabela 11 - Tabela de Frequências da Implementação (Questão 1.1)	64
Tabela 12 - Frequências - Extensão Uso Antes Pandemia COVID-19 (Questão 1.2)	65
Tabela 13 - Frequências - Extensão Uso Contexto de Pandemia COVID-19 (Questão 1.3).....	65
Tabela 14 - Frequências - Intenção de Implementação no Curto Prazo (Questão 1.4)	66
Tabela 15 - Extensão do Uso dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho	67
Tabela 16 - Teste de Wilcoxon (Extensão do Uso).....	69
Tabela 17 - Teste Mann-Whitney U (Extensão do Uso)	71
Tabela 18 - Percentagem de Implementação dos Instrumentos	71
Tabela 19 - Estatística Descritiva das Finalidades (Grupo II)	75
Tabela 20 - Teste de Wilcoxon às Finalidades (Fatores Grupo II)	76
Tabela 21 - Teste de Wilcoxon às Finalidades (Alíneas Grupo II)	77
Tabela 22 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Volume de Negócios Líquido).....	79
Tabela 23 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Volume de Negócios Líquido)	80
Tabela 24 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Valor Total do Balanço).....	81
Tabela 25 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Valor Total do Balanço)	83
Tabela 26 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Número Médio de Empregados).....	84
Tabela 27 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Número Médio de Empregados)	86
Tabela 28 - Estatística Descritiva da Atualização (Grupo III)	88
Tabela 29 - Teste de Wilcoxon à Atualização (Fatores Grupo III).....	89
Tabela 30 - Teste de Wilcoxon à Atualização (Alíneas Grupo III)	89
Tabela 31 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Volume de Negócios Líquido).....	90
Tabela 32 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Volume de Negócios Líquido)	91
Tabela 33 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Valor Total do Balanço).....	91
Tabela 34 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Valor Total do Balanço)	92

Tabela 35 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Número Médio de Empregados).....	92
Tabela 36 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Número Médio de Empregados).....	93
Tabela 37 - Estatística Descritiva do Impacto da Pandemia no Desempenho (Grupo IV)	95
Tabela 38 - Média Geral e Impacto da Pandemia no Desempenho (Grupo IV)	96
Tabela 39 - Correlações de Spearman (Impacto da Pandemia no Desempenho).....	98
Tabela 40 - Resumo Resultados HI_1 (Porcentagem de Implementação últimos dois anos)	103
Tabela 41 - Resumo Resultados HI_1 (Extensão Uso e Implementação)	104
Tabela 42 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Fatores Gerais)	105
Tabela 43 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Alíneas Gerais).....	105
Tabela 44 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Fatores Categorizados).....	106
Tabela 45 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Alíneas Categorizadas)	107
Tabela 46 - Resumo Resultados da Atualização HI_3 (Alíneas Gerais)	108
Tabela 47 - Resumo Resultados da Atualização HI_3 (Alíneas Categorizadas).....	108
Tabela 48 - Resumo Resultados HI_4 (Média Geral e Impacto no Desempenho).....	110
Tabela 49 - Resumo Resultados HI_4 (Correlações do Impacto no Desempenho).....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Carta de Apresentação.....	37
Figura 2 - Informações Iniciais (Questionário).....	38
Figura 3 - Questão 1 (Questionário)	39
Figura 4 - Questão 2 (Questionário)	40
Figura 5 - Questão 3 (Questionário)	41
Figura 6 - Questão 4 (Questionário)	42
Figura 7 - Questão 5 (Questionário)	43
Figura 8 - Questão 6 (Questionário)	43
Figura 9 - Questão 7 (Questionário)	44
Figura 10 - Questão 8 (Questionário)	45
Figura 11 - Questão 9 (Questionário)	45
Figura 12 - Questão 10 (Questionário)	46
Figura 13 - Questão 11 (Questionário)	46
Figura 14 - Questão 12 (Questionário)	46
Figura 15 - Questão 13 (Questionário)	47
Figura 16 - Questão 14 (Questionário)	47
Figura 17 - Questão 15 (Questionário)	47
Figura 18 - Questão 16 (Questionário)	47
Figura 19 - Questão 17 (Questionário)	48
Figura 20 - Questão 18 (Questionário)	48
Figura 21 - Questão 19 (Questionário)	48
Figura 22 - Questão 20 (Questionário)	48
Figura 23 - Legenda e Índice dos Fatores (Questionário)	49
Figura 24 - Género dos Respondentes	59
Figura 25 - Idade (Anos) dos Respondentes	59
Figura 26 - Nível de Gestão dos Respondentes.....	60
Figura 27 - Formação Académica dos Respondentes.....	60
Figura 28 - Formação dos Respondentes na Área de Gestão	61
Figura 29 - CAE das Empresas	61
Figura 30 - Número Médio de Empregados das Empresas	62
Figura 31 - Volume de Negócios Líquido das Empresas.....	62
Figura 32 - Valor Total do Balanço das Empresas.....	63
Figura 33 - Comparação Extensão do Uso dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho	68

ABREVIATURAS

ABC – *Activity Based Costing*

ABM – *Activity Based Management*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CFROI – *Cash Flow Return on Investment*

COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019*

EVA – *Economic Value Added*

KPI – *Key Performance Indicators*

NME – Número Médio de Empregados

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TDABC – *Time Driven Activity Based Costing*

TDB – *Tableau de Bord*

VNL – Volume de Negócios Líquido

VTB – Valor Total do Balanço

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento da Investigação

Os sistemas de avaliação de desempenho são definidos por Neely (2007) e por Neely, Gregory e Platts (1995), como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades das organizações. Assim, a avaliação de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações (Neely, 2007; Neely et al., 1995). Adicionalmente e conforme a literatura, os sistemas de avaliação de desempenho exercem um papel muito importante na estratégia, sendo caracterizados como estrategicamente especializados, possibilitando o alinhamento estratégico das organizações (Fried, 2010; Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 2001). Kaplan e Norton (1996a) defendem ainda que, é possível implementar, visualizar, adaptar e melhorar a estratégia das organizações através de um sistema de avaliação de desempenho. Deste modo, um sistema de avaliação de desempenho permite suportar a tomada de decisão, fornecendo informações úteis e relevantes para a sua realização (Gutierrez, Scavarda, Fiorencio & Martins, 2015). Em suma, um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve medir, monitorar e avaliar o desempenho passado, e ajudar a planear e melhorar o desempenho futuro (Neely, 2007; Neely, Mills, Platts, Gregory & Richards, 1996).

Como um sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* é definido como um conjunto de medidas capazes de fornecer aos gestores de topo, visões rápidas e abrangentes do desempenho das empresas (Kaplan & Norton, 1992). Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* traduz a missão, a estratégia e os objetivos estratégicos de uma organização em indicadores de desempenho (Kaplan & Norton, 1992). Dentro da sua denominação, o termo “*Balanced*” indica que o sistema está balanceado dentro de quatro perspetivas, a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996a). Quanto ao “*Scorecard*” refere-se ao procedimento de documentar os acontecimentos e resultados das atividades da organização (Kaplan & Norton, 1996a).

Considerando que no contexto de pandemia (originado pelo COVID-19) se instalou um cenário comparável ao de uma crise económica. É relevante referir que o termo crise pode ser definido como um evento excecional e inesperado, fora dos procedimentos normais das organizações, que cria altos níveis de incerteza e que ameaça o alcance das metas e estratégias das organizações (Lucero, Kwang & Pang, 2009). A situação financeira global, pode ainda ser comparada à última crise económica em 2008, que levou a graves consequências para o desempenho de um grande número de empresas (James, Wooten & Dushek, 2011). James et al. (2011) verificam com base em experiências passadas que, uma crise económica causa problemas nos fluxos de caixa, reduzindo o crédito disponível e a procura no

mercado, além de causar turbulências políticas e aumento do desemprego, motivado pela redução de custos. Deste modo, as organizações deverão procurar uma forma de gestão da crise, uma vez que não têm capacidade para a controlar (Mobasher, 2014). Como resposta, necessitam de recorrer a medidas extraordinárias dentro dos seus meios internos para lidar com as perdas consequentes do estado de crise (Mobasher, 2014). O respetivo aumento do nível de incerteza dificulta o processo de tomada de decisão e o exercício do controlo de gestão (Mangena, Tauringana & Chamisa, 2012). Assim, torna-se necessário obter informação de melhor qualidade de forma a cumprir os planos estratégicos (Mangena et al., 2012). Mobasher (2014) acrescenta ainda que devido à instabilidade do desempenho durante uma crise, a sua medição e avaliação é essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações.

Posto isto, o tema a estudar nesta investigação enquadra-se na área temática da contabilidade de gestão, uma das diversas áreas funcionais da gestão. Neste âmbito, o estudo estará concentrado nos sistemas de avaliação de desempenho, utilizando como referência o *Balanced Scorecard*. O tema escolhido está inserido neste domínio científico, uma vez que todos os objetivos que pretende alcançar estão compreendidos no mesmo. Objetivo este, que pretende identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na utilização, nas finalidades e nas atualizações dos sistemas avaliação de desempenho, comparando as suas posições antes e durante o contexto de Pandemia COVID-19.

1.2 Definição e Justificação da Investigação

Eventos como uma crise económica, são realçados como um fator incontrolável e que os mesmos afetam fortemente o desempenho das empresas (Kunc & Bandahari, 2011). Deste modo, as organizações devem procurar melhorar a sua capacidade de resposta a momentos de crise, especialmente devido às condições económicas cada vez menos favoráveis, onde os aspetos financeiros devem ser controlados e otimizados (Rongier, Lauras, Galasso & Gourc, 2013). Kunc e Bandahari (2011) acrescentam ainda que a capacidade de resposta das organizações nestes contextos, pode ser compreendida pela mudança de importância atribuída às diferentes medidas de desempenho. No caso de uma crise económica, considera-se fundamental realizar ações de planeamento, organização e controlo (Mobasher, 2014). Neste caso, Hall (2012) refere que nas organizações onde a contabilidade e os sistemas de avaliação de desempenho estão institucionalizados de forma sistemática, estes são utilizados como ferramenta para ultrapassar o período de crise. Na mesma linha de pensamento, Kolehmainen (2010) defende que na tentativa de mudar o foco estratégico de uma organização, os sistemas de avaliação de desempenho são um instrumento fundamental para a mudança. Porém, Bititci, Turner e Begemann (2000) afirmam que os sistemas de avaliação de desempenho ao aprimorarem o alinhamento estratégico, podem também

introduzir rigidez organizacional e assim, diminuir a capacidade da organização se adaptar a novas circunstâncias.

Desta forma, é amplamente defendido que o *design* e o conteúdo dos sistemas de avaliação de desempenho deverão depender do contexto em questão (Herington, McPhail & Guilding, 2013; Neely, 1999). Bourne, Mills, Wilcox, Neely e Platts (2000) destacam o facto de que os sistemas de avaliação de desempenho necessitam de um processo de revisão e avaliação periódica das medidas adotadas, capaz de responder às alterações no ambiente externo ou na estratégia da organização, para se manterem eficientes. Eccles (1991) refere também, que num mundo de negócios cada vez mais complexo, as organizações devem ser capazes de lidar com as mudanças contínuas, a fim de obter sucesso.

Como referência para este estudo, o impacto da crise económica de 2008 no contexto empresarial, foi amplamente investigado pela literatura (Hopwood, 2009; Janke, Mahlendorf & Weber, 2014; Kunc & Bandahari, 2011; Pavlatos & Kostakis, 2015, 2018). Kunc e Bandahari (2011) afirmam que a perceção de ameaça e incerteza causada pela crise económica, intensificou as preocupações dos gestores em relação à eficiência das atividades organizacionais. Nesse contexto, as empresas devem reformular os seus objetivos estratégicos em prol de dar resposta às circunstâncias existentes (Kunc & Bandahari, 2011). Nestes cenários, é tendencialmente verificada uma mudança no foco das organizações, priorizando questões de curto prazo, uma vez que, a sobrevivência da empresa pode estar comprometida (Kunc & Bandahari, 2011).

Janke et al. (2014) relatam que a perceção dos efeitos negativos da crise económica levou a um uso mais interativo dos sistemas de avaliação de desempenho. Hopwood (2009) argumenta ainda que a crise económica vivida em 2008 induziu as organizações a modificarem o *design* dos seus sistemas de avaliação de desempenho, que fornecem agora uma melhor qualidade da informação, mais analítica, precisa e frequente. Pavlatos e Kostakis (2015) descobriram que existiu uma diferença de utilização e importância dos sistemas de avaliação de desempenho antes e durante a crise económica, pelo que, o uso e a importância dos sistemas mais recentes aumentaram, face aos sistemas tradicionais de custo que diminuíram. Por sua vez, o *Balanced Scorecard* é exemplo de um sistema de avaliação de desempenho considerado como apropriado para responder ao período de crise, pela sua capacidade de se adaptar às características específicas de cada organização, ambiente e condições externas (Kaplan & Norton, 1993; Pavlatos & Kostakis, 2015). Kaplan (2010) refere que o *Balanced Scorecard* tem capacidade para ser um sistema de avaliação de desempenho interativo, por ser muito dinâmico, flexível e versátil, possibilitando a revisão permanente e uma redefinição rápida da estratégia. Uma vez que, o

Balanced Scorecard utiliza dados do ambiente interno e externo das empresas, este contribuiu para a redução da incerteza que a crise económica criou (Pavlatos & Kostakis, 2018).

Os primeiros estudos sobre a Pandemia COVID-19, definiram a situação e o contexto como o desenrolar de uma pandemia sem fim previsível, onde o medo e a incerteza se evidenciam na volatilidade do mercado financeiro e na sociedade em si (Cleghorn, 2020; McMillan, 2020; Mollenkopf, Ozanne & Stolze, 2020; Pedersen, Ritter & Di Benedetto, 2020; Rikhardsson, Wendt & Sigurjónsson, 2020; The Palladium, 2020). Deste modo, Cleghorn (2020) considera que o cenário caótico foi impulsionado pela incapacidade de prever o desenrolar da situação quer a curto, médio ou longo prazo. Considerando ainda que a prioridade dos governos neste contexto foi o a preservação da saúde pública, as organizações do setor privado ficaram especialmente vulneráveis (Cleghorn, 2020). Segundo o artigo publicado por The Palladium (2020), existem quatro fases que as organizações devem seguir em resposta à pandemia: garantir a segurança dos funcionários; dar continuidade ao negócio; promover a sustentabilidade da organização e; ser proativo na resposta à pandemia e respetiva crise económica. Pedersen et al. (2020) referem que as crises podem ter consequências negativas para as organizações, porém, podem também ser vistas como uma oportunidade para a inovação dos modelos de negócio. De acordo com Kaplan e Norton (1996a), a inovação pode estar refletida na capacidade de responder às novas necessidades dos clientes, com a criação ou adaptação dos produtos e serviços prestados, podendo resultar num aumento de competitividade ou até na sobrevivência da organização.

Com o aumento da incerteza no ambiente externo, os gestores tendem a adicionar uma maior quantidade e variedade de indicadores de desempenho aos sistemas de avaliação de desempenho (Rikhardsson et al., 2020). Rikhardsson et al. (2020) preveem ainda que esta tendência se mantenha ou acentue com o nível de incerteza criado pela Pandemia COVID-19. A literatura aconselha que as organizações revejam e ajustem as políticas e protocolos às informações e condições atuais, recorrendo para tal, à adição de indicadores e medidas que promovam a segurança e o bem-estar dos colaboradores e clientes, bem como à atualização do ciclo de revisão periódico das atividades (Cleghorn, 2020; Mollenkopf, Ozanne & Stolze, 2020). Segundo McMillan (2020), a estratégia é frequentemente definida como um plano que procura criar valor a longo prazo, no entanto, em cenário de pandemia, o planeamento estratégico pode visar definir as atividades a realizar no dia seguinte. Deste modo, o grupo *Palladium* recomenda a que as organizações definam os seus fatores críticos de sucesso para responder ao contexto de Pandemia COVID-19, pelo processo de identificar: os resultados pretendidos; as partes interessadas mais relevantes; os processos e atividades a focar e; os fatores intangíveis necessários para que a organização execute a estratégia definida (McMillan, 2020).

Desta forma, considera-se relevante estudar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação, utilização, finalidades e atualização dos sistemas de avaliação de desempenho. Este estudo será relevante para a literatura referente aos sistemas de avaliação de desempenho, mais precisamente no âmbito da sua utilização, atualização, adaptação e resposta a condições adversas, como é o caso da Pandemia COVID-19, com referência ao *Balanced Scorecard*. Para além de estudar os sistemas de avaliação de desempenho das organizações, este estudo, poderá também contribuir para evidenciar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho geral das organizações.

1.3 Objetivos e Questões de Partida

A problemática deste estudo prende-se ao facto da existência de um cenário de pandemia, derivado do vírus COVID-19. Assim sendo, para além do problema de saúde pública, o ambiente empresarial vivencia um contexto de crise económica, que é considerado como um evento inesperado e fora dos procedimentos normais das organizações. Criando deste modo, altos níveis de incerteza e ameaçando o desempenho e a sobrevivência das organizações. Os sistemas de avaliação de desempenho estão diretamente relacionados com o processo de medir, monitorar, avaliar e melhorar o desempenho geral das empresas. Neste sentido, o estudo sobre o impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho, revela-se atual, pertinente e oportuno.

De acordo com Bryman e Bell (2011), para a realização de uma investigação e respetiva resolução da sua problemática, deverá ser identificada a sua questão de investigação e definidos os seus objetivos específicos. Desta forma, o objetivo geral deste estudo é a identificação do Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho das organizações. Neste sentido, a questão de investigação é a seguinte: Qual o impacto da Pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações?

De forma a responder à questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho;
- b) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho;
- c) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho;
- d) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações.

1.4 Abordagem Metodológica

Com base nos objetivos específicos definidos e respetiva questão de investigação acima mencionada, é selecionada a estratégica metodológica que melhor poderá alcançar os objetivos específicos. Pretendendo deste modo, alcançar a resolução da problemática deste estudo, onde a investigação se baseia numa abordagem quantitativa.

Deste modo, o processo de recolha de dados será realizado através da aplicação de um inquérito por questionário, a enviar às maiores empresas de Portugal. O questionário será elaborado com base na revisão de literatura e com o propósito de responder às hipóteses de investigação. O pré-teste será realizado com indivíduos académicos e não académicos, dentro e fora da área da gestão com o intuito de adequar o instrumento de medida e a escala a utilizar. Para o envio do questionário, será utilizada a plataforma *online Qualtrics XM* e a análise dos dados será efetuada com recurso do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e do Microsoft Excel.

1.5 Contributos Esperados

Com o presente estudo sobre o *Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho* pretende-se contribuir para uma melhor compreensão sobre o recurso aos sistemas de avaliação de desempenho como ferramentas de gestão disponíveis. Também se pretende contribuir para a divulgação empírica da capacidade que os *Sistemas de Avaliação de Desempenho* podem alcançar para alavancarem o desempenho das empresas e, desta forma, impulsionarem a sustentabilidade das mesmas em contextos de crise e incerteza gerados em ambientes voláteis, como é o contexto da atual pandemia. Pretende-se, deste modo, contribuir para a divulgação da literatura referente aos sistemas de avaliação de desempenho, especialmente no âmbito da sua utilização e finalidades em condições adversas, como é o caso de uma pandemia. Espera-se também contribuir para uma melhor compreensão do impacto da alteração do contexto na atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como no desempenho geral das empresas. O estudo deste tema e resolução da respetiva problemática proposta, poderá ainda contribuir no âmbito prático para a melhor preparação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho por parte das organizações em futuras situações adversas, como é o caso das pandemias e crises.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é realizada a Introdução ao estudo, onde consta o seu enquadramento, definição e justificação, são apresentados os seus objetivos e questões de partida, bem como a sua abordagem metodológica, os seus contributos esperados e respetiva estrutura.

No segundo capítulo, é realizada a revisão de literatura que suporta o enquadramento teórico desta investigação, onde são estudados os Sistemas de Avaliação de Desempenho, o *Balanced Scorecard*, que é o instrumento utilizado como referência para a investigação e é ainda apresentado o desenvolvimento das Hipóteses de Investigação.

Em seguida, no terceiro capítulo é abordada a metodologia, onde inicialmente são expostas as hipóteses de investigação e é desenvolvida a metodologia que foi utilizada e sustenta a elaboração deste estudo. É também caracterizada a população da investigação, é descrita a elaboração e apresentação do questionário, bem como todos os respetivos procedimentos de pré-teste, tais como testes comprovantes da sensibilidade, fiabilidade e validade. Ainda no terceiro capítulo são ainda caracterizados os procedimentos efetuados ao longo das diferentes etapas da investigação.

No quarto capítulo, para além da caracterização da amostra, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nesta investigação, bem como a resposta à questão de investigação.

Por fim, no quinto capítulo, são expostas as principais conclusões retiradas desta investigação, as contribuições do estudo, as limitações do estudo e as pistas para futura investigação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho

2.1.1 Evolução Histórica

Historicamente, os sistemas de avaliação de desempenho têm-se desenvolvido como um meio de controlo organizacional, definido como o processo de garantir que uma organização persiga estratégias que levem à consecução das suas metas e objetivos (Kaplan & Norton, 1996a). Tendo em conta que com a inexistência de critérios bem definidos para avaliar o desempenho de uma organização, o processo de planeamento e controlo das suas operações revela-se muito difícil (Globerson, 1985). De acordo com Kennerley e Neely (2002), a problemática de como as organizações devem avaliar seu desempenho tem desafiado os gestores ao longo de muitos anos.

Segundo Ghalayini, Noble e Crowe (1997), o tema dos sistemas de avaliação de desempenho pode ser dividido em duas fases. A primeira fase, conhecida como a fase dos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, que teve início na década de 1880 e terminou na década de 1980 (Ghalayini et al., 1997). Na primeira fase, em resultado da crescente separação das funções de acionista das funções de gestão, tornou-se necessário recorrer a indicadores capazes de avaliar os resultados alcançados pelos gestores (Johnson & Kaplan, 1987). Esta fase enfatizava os indicadores financeiros de desempenho, como o retorno do investimento, o lucro, o custo e a produtividade (Ghalayini et al., 1997). Indicadores estes, considerados como insuficientes para a tomada de decisão por concederem uma visão histórica, uma vez que os relatórios mensais dos mesmos, são fruto de decisões tomadas em meses anteriores (Ghalayini et al., 1997).

Embora o lucro continue a ser um dos objetivos principais, por si só, é considerado como uma medida de desempenho insuficiente, pois as medidas devem refletir o que as organizações precisam de gerir para que obtenham lucro (Kaplan & Norton, 1992). Johnson e Kaplan (1987) referem ainda que, embora os sistemas tradicionais indiquem o desempenho resultante das atividades de uma organização, fornecem pouca informação acerca de como o desempenho futuro poderá ser alcançado ou melhorado. Deste modo, os sistemas tradicionais demonstraram-se muito limitados, sendo caracterizados como avaliações históricas (Dixon, Nanni & Vollmann, 1990). Limitados por incentivarem resultados de curto prazo, por não conterem foco estratégico, nem conteúdo de melhoria contínua e por não serem voltados para a tomada de decisão (Johnson & Kaplan, 1987). Segundo Kennerley e Neely (2003), estes sistemas também não forneciam indicações acerca do desempenho futuro ou inovação. Em adição, o ambiente

externo das organizações não era devidamente reconhecido pelos sistemas tradicionais, negligenciando fatores como os seus clientes e concorrentes (Kaplan & Norton, 1992).

As limitações acima descritas bem como o aumento da complexidade das organizações e dos mercados motivou uma revolução, dando início à segunda fase no começo da década de 1980 (Kennerley & Neely, 2002). Como resultado desta evolução, Ghalayini et al. (1997) referem que se presenciou um crescimento constante da competitividade global, alterando e sofisticando os requisitos dos clientes e forçando a implementação de novas tecnologias e filosofias de produção e gestão. No cenário em questão, é visível que as organizações se tornaram cada vez mais complexas, focalizadas nos clientes e mais dependentes dos seus recursos humanos (Ghalayini et al., 1997).

Deste modo, os ativos intangíveis passaram a relevar cada vez mais para a avaliação do desempenho organizacional (Ittner, 2008). Kennerley e Neely (2002) acrescentam que com esta situação deixou de ser apropriado utilizar apenas indicadores financeiros para avaliar o sucesso das organizações, colocando uma maior ênfase nos indicadores não financeiros. No entanto, estes não os substituem, mas sim complementam, permitindo aos gestores tomarem melhores decisões com base no conjunto de indicadores financeiros e não financeiros (Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992). Os indicadores financeiros por sua vez, foram aprimorados, levando por exemplo ao EVA (*Economic Value Added*) e ao CFROI (*Cash Flow Return on Investment*), que priorizam a criação de valor nas organizações (DeBusk, Brown & Killough, 2003; Ittner & Larcker, 1998).

Assim sendo, os sistemas de avaliação de desempenho tornaram-se mais capazes de controlar e impulsionar o desempenho a longo prazo (Ittner & Larcker, 1998). De acordo com Johnston (2005), os sistemas de avaliação de desempenho procuraram traduzir os objetivos estratégicos num conjunto interligado de indicadores financeiros e não financeiros. Neely (1999) destaca ainda que nesta segunda fase, era essencial, os sistemas de avaliação de desempenho refletirem o contexto e as circunstâncias competitivas de cada organização em que são aplicados.

Numa tentativa de responder a estas dificuldades, os sistemas de avaliação de desempenho têm sido desenvolvidos de forma a fornecer uma visão mais balanceada (Bourne et al., 2000). Em 1988, Cross e Lynch (1988) descrevem uma pirâmide de medidas que integra o desempenho dentro da ordem hierárquica da organização, a *SMART Pyramid*. No ano de 1989, Keegan, Eiler e Jones (1989), propuseram um balanceamento entre os indicadores internos e externos, bem como entre os financeiros e os não financeiros no *Performance Measurement Matrix*. Brignall, Fitzgerald, Johnston e Silvestro (1991) destacam a importância de distinguir os resultados das causas no *Results and Determinants*

Framework. Em 1992, Kaplan e Norton (1992) realizam o pretendido balanceamento dentro das quatro perspectivas do “*Balanced Scorecard*”, a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Superando desta forma, as limitações dos sistemas de avaliação tradicionais financeiros (Kaplan & Norton, 1992).

2.1.2 Conceito de Sistema de Avaliação de Desempenho

De acordo com Neely (2007) e Neely et al. (1995), a avaliação de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações. Neely (2007) e Neely et al. (1995), consideram ainda, que a medição e avaliação de desempenho é uma métrica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das ações passadas, comparando-as com um padrão ou objetivo determinado. De um modo mais amplo, Marshall, Wray, Epstein e Grifel (1999) definem a avaliação de desempenho como o desenvolvimento de indicadores e a recolha de dados para descrever, relatar e analisar o desempenho. Waggoner, Neely e Kennerley (1999) referem que a medição de desempenho nas organizações, serve o propósito de monitorar o desempenho, identificar as áreas que precisam de atenção, melhorar a comunicação, motivar os colaboradores e definir responsabilidades.

Posto isto, a avaliação de desempenho é remetida para o uso de um conjunto multidimensional de indicadores de desempenho (Neely, 1999). Este conjunto de indicadores é considerado multidimensional por incluir, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores internos e externos bem como, indicadores de resultados e indicadores impulsionadores de desempenho (Neely, 1999). Artley e Stroh (2001) dividem estes indicadores em cinco categorias: de entradas, tais como os recursos humanos e financeiros; de processos, relativos aos passos intermédios da produção ou da prestação de serviços; de saídas, como o produto ou serviço prestado ao cliente; de resultados, avaliando o que resulta da execução das atividades e; de impactos, que medem os efeitos diretos ou indiretos do cumprimento dos objetivos definidos.

Desta forma, tornou-se necessário criar os sistemas de avaliação de desempenho descritos por Neely (2007) e Neely et al. (1995), como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades das organizações. Neely, Adams e Kennerley (2002) caracterizam os sistemas de avaliação de desempenho como sistemas balanceados e dinâmicos, capazes de auxiliar no processo de tomada de decisão. Deste modo, importa salientar que, a medição e avaliação de desempenho é realizada através da recolha, classificação, análise e interpretação de dados, com vista à apresentação geral e sintetizada das informações (Gimbert, Bisbe & Mendoza, 2010). Bititci, Carrie e McDevitt (1997) destacam estes sistemas como indicados para controlar e melhorar o desempenho das organizações,

devendo alinhar a estratégia com os processos e atividades organizacionais e fornecendo *feedback* para a tomada de decisão.

Segundo Fried (2010), os sistemas de avaliação de desempenho são sistemas estrategicamente especializados pelos quais as organizações observam e medem os seus elementos qualitativos e quantitativos de desempenho. Posto isto, conforme Brignall et al. (1991), os sistemas de avaliação de desempenho são cruciais para o sucesso da implementação e manutenção da estratégia organizacional, sendo relevantes para qualquer função ou operação dentro das organizações.

2.1.3 Desempenho Organizacional

No âmbito do desempenho organizacional gerado pelos sistemas de avaliação de desempenho, Waggoner et al. (1999) defendem que na realidade de muitas organizações, o que é medido é considerado mais importante, deste modo, o que não for efetivamente medido é considerado menos relevante. Em concordância com o referido anteriormente, Kanji (2002) destaca que para realizar uma gestão eficaz é necessário recorrer a uma efetiva medição e avaliação do desempenho e dos resultados das organizações. Kanji (2002) afirma também que, para melhorar o desempenho e alcançar a sua excelência, as organizações devem desenvolver e implementar um sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com Kennerley e Neely (2003), estes sistemas têm como propósito, identificar o conjunto de indicadores que melhor refletem os objetivos e o desempenho das organizações. As informações produzidas pelos sistemas são capazes de avaliar o desempenho das organizações, das atividades e dos colaboradores e podem inclusive ser utilizadas para gerar medidas de melhoria de desempenho (Bittitci et al., 2000; Neely et al., 2002). Desta forma, segundo Kennerley e Neely (2002), os sistemas de avaliação de desempenho podem desempenhar um papel fundamental no enfoque dos colaboradores e recursos da organização nos aspetos mais relevantes para o desempenho do negócio. Importa relevar o facto de que se o desempenho não for medido com o foco correto, alguns fatores críticos para o sucesso poderão ser negligenciados (Kennerley & Neely, 2002).

Por sua vez, os sistemas de avaliação de desempenho podem assumir a forma de *softwares*, bancos de dados e procedimentos capazes de medir e avaliar o desempenho de forma consistente e completa (Lohman, Fortuin & Wouters, 2004). Posto isto, um sistema de avaliação de desempenho permite suportar a tomada de decisão, fornecendo informações úteis e relevantes para a sua realização (Gutierrez, et al., 2015). Além disso, um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve monitorar o desempenho passado, ajudar a planear o desempenho futuro e demonstrar como os resultados estão relacionados às decisões (Neely, 2007; Neely et al., 1996). Segundo Kanji (2002), a função dos sistemas

de avaliação de desempenho é verificar o progresso das organizações em direção às metas estabelecidas. Deste modo, a avaliação de desempenho permite aos gestores verificar se a organização está a avançar para a direção desejada ou não (Neely, 1999). Fornecem desta forma, os meios de controlo necessários para alcançar os objetivos estratégicos que irão de encontro à missão e estratégias da organização (Letza, 1996).

Kaplan e Norton (2001) identificam ainda os sistemas de avaliação de desempenho como ferramentas muito capazes de aprimorar o alinhamento estratégico das organizações, permitindo a tradução da estratégia num conjunto multidimensional de medidas financeiras e não financeiras. Desta forma, a tradução da estratégia em objetivos e indicadores facilita a comunicação da mesma, aproximando e explicando assim, a ligação e o impacto das atividades operacionais na visão estratégica da empresa (Kaplan & Norton, 2001). Posto isto, os sistemas de avaliação de desempenho devem explicitar claramente, de que forma cada individuo pode contribuir para a estratégia organizacional, servindo deste modo como uma ferramenta de impulsionamento motivacional (Kanji, 2002). Por conseguinte, estes sistemas favorecem um melhor conhecimento da organização sobre si mesma (Kanji, 2002). Adicionalmente, Nelly (2007) e Neely et al. (1996) declaram que é primordial para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho, que o mesmo seja compatível com a cultura da organização.

Kaplan e Norton (2001) defendem também que, para que a estratégia esteja no núcleo do processo de gestão, é necessário que esta seja traduzida em termos operacionais. Sendo para isto, fundamental que a organização e o respetivo sistema estejam alinhados para a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 2001). Deste modo, é fundamental que a estratégia seja atualizada e permaneça em constante evolução (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan e Norton (2001), afirmam ainda que as empresas que possuem um adequado alinhamento da estratégia, com a organização e consequentemente com o seu sistema de avaliação de desempenho, tendem a ser menos vulneráveis a fatores externos, resultando num melhor desempenho.

Considerando a constante evolução do contexto organizacional, existe sempre uma possibilidade de melhoria, algo que os sistemas de avaliação de desempenho devem ajudar a identificar e auxiliar a projetar estratégias de melhoria objetivas e eficientes (Kanji, 2002). Assim Kaplan e Norton (2008a) referem também que, através da avaliação dos indicadores de desempenho, estes sistemas podem ajudar os gestores a descobrirem pressupostos estratégicos errados ou obsoletos e consequentemente auxiliar na correção ou adaptação da estratégia.

Em suma, no estudo de Franco-Santos et al. (2007), as principais funções dos sistemas de avaliação de desempenho foram definidas como: medição e avaliação do desempenho; gestão estratégica; comunicação; influenciar e incentivar comportamentos e; a aprendizagem e melhoria do desempenho. Ramos (2004) acrescenta que a utilidade e a relevância de um sistema de avaliação de desempenho para a gestão, estão dependentes da extensão em que o sistema estiver integrado às funções de planeamento, gestão, controlo e estratégia e não apenas do próprio instrumento.

Vários autores presentes na literatura afirmam que as organizações que utilizam sistemas de avaliação de desempenho, obtêm um desempenho superior às organizações que não utilizam. (De Leeuw & Van Den Berg, 2011; Gates, 1999; Lingle & Schiemann, 1996; Upadhaya, Munir & Blount, 2014).

2.1.4 Ciclo de Vida dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Bourne et al. (2000) sugeriram um modelo de três etapas para o desenvolvimento do ciclo de vida dos sistemas de avaliação de desempenho, sendo a primeira o *design*, a segunda, a implementação e a terceira, o uso e revisão do sistema.

A fase de *design* consiste na identificação dos principais objetivos, na elaboração dos indicadores a serem medidos e no desenvolvimento da estrutura do sistema (Bourne et al., 2000). As características do negócio devem ser consideradas no *design* do sistema de avaliação de desempenho, de forma a resultar numa ferramenta relevante e específica para a gestão da organização (Neely et al., 2000). Estas medidas devem também derivar da missão e da estratégia da organização pois são elementos essenciais para o planeamento e controlo estratégico, uma vez que, o seu uso avalia a estratégia em si (Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1996a; Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997).

A fase de implementação representa o início do processo de aplicação do sistema de avaliação de desempenho, abrangendo a definição dos responsáveis por cada função, a comunicação acerca do sistema e a padronização dos métodos de avaliação de desempenho (Bourne et al., 2000). Nesta fase, o foco está em articular os procedimentos necessários para que os dados sejam recolhidos, analisados, interpretados e disseminados dentro da organização, ou seja, que o sistema possa ser utilizado de forma eficaz (Bourne et al., 2000; Braz, Scavarda & Martins, 2011). Posto isto, através de todo esse processo, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho estimula mudanças na gestão e promove a aprendizagem organizacional sobre desempenho (Garengo, Nudurupati & Bititci, 2007).

Porém, durante a implementação, podem existir desafios e até alguma resistência à medição do desempenho, derivada de receios, políticas, culturas e climas organizacionais (Bourne et al., 2000; Kennerley & Neely, 2002). Muitas das vezes, estes obstáculos acontecem porque os colaboradores se

sentem ameaçados, especialmente quando não têm conhecimento acerca dos resultados da implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho (Bourne et al., 2000; Kennerley & Neely, 2002). É considerado deste modo, que o comprometimento dos gestores e restantes colaboradores, bem como a comunicação interna, são fatores fundamentais para o sucesso do sistema (Kennerley & Neely, 2002).

Na fase de uso e revisão, os sistemas de avaliação de desempenho visam auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, fornecendo informações úteis e pertinentes (Neely, 1999). Deste modo, revela-se fundamental fornecer informações adequadas sobre o desempenho, analisar os resultados e identificar o progresso dos objetivos estratégicos (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011). No entanto, para que isso seja possível, é importante atualizar e aprimorar os sistemas de avaliação de desempenho (Braz et al., 2011). Portanto, o sistema deve ser revisto regularmente, retirando, modificando e implementando medidas de desempenho para que a sua utilização continue a ser relevante (Nudurupati et al., 2011). Segundo Bourne, Neely, Platts e Mills (2002), a afirmação de relevância e sucesso da implementação e utilização do sistema, acontece quando a maioria dos indicadores são efetivamente utilizados pela organização. Em contrapartida, Kennerley e Neely (2002) referem a existência de certas barreiras que impedem as organizações de começar a beneficiar do sistema de avaliação de desempenho implementado. Estas barreiras são identificadas como: a ausência de um processo de revisão e reflexão efetivo; a falta de conhecimento e capacidade dos recursos humanos para analisar os indicadores e; a utilização de sistemas inflexíveis por natureza (Kennerley & Neely, 2002).

Em síntese, no estudo de Franco-Santos et al. (2007), os processos realizados no ciclo de vida dos sistemas de avaliação de desempenho foram definidos por ordem como: a seleção e *design* dos indicadores e medidas; a recolha e tratamento de dados; a gestão da informação; a avaliação do desempenho e; a revisão do sistema de avaliação de desempenho.

2.1.5 Adaptação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho devem ser dinâmicos ao ponto de se adaptarem e atualizarem conforme as circunstâncias internas e externas da organização mudem (Kennerley & Neely, 2002; Neely, 2005). Posto isto, com base no contexto atual, altamente incerto, dinâmico e competitivo, as fases do *design*, da implementação e do uso dos sistemas de avaliação de desempenho não devem ser vistos como um processo sequencial, mas sim, como um processo simultâneo de evolução contínua (Chenhall, 2003). Deste modo, os sistemas de avaliação de desempenho necessitam de desenvolver procedimentos de revisão em vários níveis para se manterem relevantes e úteis (Bourne et al., 2000; Nudurupati et al.,

2011). Bourne et al. (2000) enumeram que dentro destes procedimentos, o sistema de avaliação de desempenho deve incluir por exemplo: um mecanismo capaz de rever e retificar as metas e padrões definidos para os objetivos (Ghalayini et al., 1997); um processo para desenvolver novos indicadores conforme ocorram mudanças no contexto e no desempenho organizacional (Dixon et al., 1990; Maskell, 1989; McMann & Nanni, 1994); um procedimento de revisão periódica do conjunto de indicadores em uso, com o propósito de o manter alinhado com o ambiente empresarial e respetiva direção estratégica (Dixon et al., 1990; Lingle & Schiemann, 1996; Wisner & Fawcett, 1991) e; a utilização do sistema para verificar e avaliar a estratégia organizacional, com o objetivo de apoiar a melhoria contínua das premissas estratégicas (Bourne et al., 2000).

Segundo Bititci et al. (2000), as principais características para que um sistema seja altamente adaptável e responsivo à mudança são: o sistema ser fácil de rever, para que os indicadores possam ser alterados conforme as circunstâncias mudem; os indicadores de desempenho devem fornecer um *feedback* rápido e; o sistema deve estimular a melhoria contínua ao invés de apenas monitorar a situação. Para um sistema suscetível à adaptação, alguns atributos dos seus indicadores de desempenho também devem ser considerados, tal como a definição: dos objetivos dos indicadores; da sua escala; da frequência de medição e revisão; da sua fonte dos dados e; do responsável pelo mesmo (Neely et al., 1997).

Na prática, para a atualização do sistema, os indicadores de desempenho implementados devem ser comparados com os indicadores de desempenho pretendidos, identificando assim os indicadores relevantes e os não relevantes (Lohman et al., 2004). Após esta análise e revisão, demonstra-se muito importante o processo de adicionar novos indicadores capazes de responder às mudanças, bem como, o de remover indicadores obsoletos (Kennerley & Neely, 2002; Neely, 1999). Chenhall (2003) refere que, à medida que a incerteza no ambiente externo aumenta, os gestores das organizações tendem a adicionar mais indicadores de desempenho. No entanto, a literatura retrata que enquanto a adição de novos indicadores é relativamente comum, a remoção dos antigos é algo pouco frequente, tornando os sistemas de avaliação de desempenho cada vez mais complexos e desatualizados (Kennerley e Neely, 2002; Neely, 1999; Waggoner et al., 1999).

2.1.6 Tipos de Sistemas de Avaliação de Desempenho

Dentro dos sistemas de avaliação de desempenho, são enumerados alguns exemplares de instrumentos de avaliação de desempenho, considerados como relevantes pela literatura: o *Balanced Scorecard*; o *Activity Based Costing* (ABC); a Análise da Cadeia de Valor; a Análise Custo-Benefício; a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças); o *Benchmarking*, o Controlo Baseado em Orçamentos;

os *Key Performance Indicators* (Indicadores Chave de Desempenho); o *Lifecycle Costing* (Custo do Ciclo de Vida) e; o *Tableau de Bord* (Quadro de Bordo).

O primeiro sistema mencionado, é o *Balanced Scorecard*, criado e definido por Kaplan e Norton (1992) como um conjunto de medidas capazes de fornecer aos gestores, visões rápidas e abrangentes das empresas, dentro de quatro perspectivas, este instrumento será posteriormente aprofundado e utilizado como referência. No caso do *Activity Based Costing*, é um método de custo que identifica todas as atividades de uma organização e atribui o custo das mesmas aos produtos e serviços de acordo com o seu consumo real (Bruns & Kaplan, 1987). A Análise da Cadeia de Valor por sua vez, representa e analisa a criação de valor das atividades realizadas por uma organização, desde o processo de compra, produção, até à venda de um produto ou serviço com valor acrescentado (Porter, 1985). Quanto à Análise Custo-Benefício, é definida como o procedimento de estimar todos os custos envolvidos e possíveis ganhos derivados de uma atividade, de forma a seleccionar a melhor opção (Boardman, Greenberg, Vining & Weimer, 2018). No caso da Análise SWOT, é o processo de analisar os fatores internos e externos que influenciam os objetivos de certa organização ou projeto, identificando as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Dess, Lumpkin, Eisner & McNamara, 2014). No âmbito do *Benchmarking*, este é caracterizado como a prática de comparar os seus processos de negócios e métricas de desempenho com as melhores empresas do respetivo setor, tendo em vista aprimorar a sua eficiência e desempenho (Camp, 1992). Quanto ao Controlo Baseado em Orçamentos, este desenvolve uma estimativa detalhada dos custos em contrapartida das receitas, definindo assim um orçamento para o controlo dos custos da organização (Churchill, 1984). Os *Key Performance Indicators* são caracterizados como indicadores de desempenho que medem e avaliam o desempenho de uma organização e das suas atividades principais (Parmenter, 2020). Quanto ao *Lifecycle Costing*, é o processo de calcular todos os custos ao longo do ciclo de vida de um ativo (Elmakis & Lisnianski, 2006). Por fim, o *Tableau de Bord* é um instrumento de gestão de desempenho baseado em indicadores de desempenho, que fornece ao gestor, informações periódicas acerca do cumprimento dos objetivos da organização (Bourguignon, Malleret & Nørreklit, 2004).

2.2 Balanced Scorecard

2.2.1 Evolução Histórica e Conceito do *Balanced Scorecard*

Como referido anteriormente, os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais baseados apenas em indicadores financeiros, passaram a ser insuficientes para responder às necessidades cada vez mais complexas da gestão (Kaplan & Norton, 1992). Em resposta a esta problemática, Robert Kaplan e David

Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* no início da década de 1990, mudando fundamentalmente a visão do que é a contabilidade de gestão e o próprio controlo de gestão (Kaplan & Norton, 1992).

Ao longo dos anos, o *Balanced Scorecard* foi identificado como o sistema de avaliação de desempenho mais amplamente aceite e menos criticado (Paranjape, Rossiter & Pantano, 2006). Esta opinião é reforçada pela literatura, colocando o *Balanced Scorecard* numa posição de liderança no âmbito da gestão de avaliação de desempenho, tanto ao nível dos estudos académicos como ao nível da implementação por parte das organizações (Malmi, 2001; Marr & Schiuma, 2003; Neely, 2005; Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003). Segundo Lawson, Hatch e Desroches (2008), sessenta e dois por cento das grandes organizações em todo o mundo no ano de 2008, recorriam a práticas derivadas ou semelhantes ao *Balanced Scorecard*. Num período mais recente, em 2015, o *Balanced Scorecard* ficou classificado em sexto lugar de entre as 25 práticas de gestão mais utilizadas globalmente, pesquisa realizada pela consultora *Bain & Company* (Rigby & Bilodeau, 2015). Nesse estudo, o *Balanced Scorecard* revelou-se equivalente em termos de valor face à primeira classificada, porém, é considerado como marginalmente menos popular do que a mesma (Rigby & Bilodeau, 2015).

O *Balanced Scorecard* foi resultado de um estudo realizado ao longo de um ano em doze empresas americanas, que almejavam aumentar o nível de eficácia e criação de valor a médio e longo prazo dos seus sistemas de avaliação de desempenho (Kaplan & Norton, 1992). Posto isto, o conceito de *Balanced Scorecard* surge para responder às lacunas e limitações dos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais (Nørreklit, 2000). Deste modo, Kaplan e Norton (1992) procuraram responder a esta problemática, recorrendo a um novo modelo envolvendo indicadores financeiros e indicadores não financeiros. Em suma, o *Balanced Scorecard* é um sistema de contabilidade de gestão e foi introduzido pela primeira vez por Kaplan e Norton (1992), no artigo "*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*" na *Harvard Business Review* em 1992, como um conjunto de medidas capazes de fornecer aos gestores de topo, visões rápidas e abrangentes das empresas, dentro de quatro perspetivas (financeira; clientes; processos internos e; aprendizagem e crescimento). Nesses primeiros artigos de Kaplan e Norton (1992, 1996a, 2001), o *Balanced Scorecard* foi definido como um sistema capaz de traduzir e alinhar a estratégia das organizações com o recurso a indicadores de desempenho.

Por sua vez, o *Balanced Scorecard* pode ser implementado e utilizado em todos os tipos de organizações, desde empresas prestadoras de serviços, indústrias, organizações governamentais e organizações sem fins lucrativos (Kaplan & Norton, 1996a). Como objetivo, o *Balanced Scorecard* pretende apresentar à

administração um resumo dos principais indicadores de desempenho do negócio e facilitar o alinhamento das operações com os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1993).

Historicamente, podemos verificar que o sistema *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em três níveis (Speckbacher et al., 2003). No primeiro nível, Kaplan e Norton (1992), apresentam uma estrutura multidimensional que combina indicadores financeiros e não financeiros derivados da visão e estratégia das organizações. No segundo nível, acrescenta ao anterior a sua utilização como mapa estratégico, demonstrando as relações de causa efeito entre os diferentes conjuntos de indicadores (Kaplan & Norton, 1996a). Por fim, no terceiro nível para além das características previamente identificadas, podemos verificar que o *Balanced Scorecard* se transformou também num sistema de gestão estratégica, capaz de suportar a implementação de estratégias, definindo objetivos, metas e iniciativas (Kaplan & Norton, 1996a). Esta implementação e precedente utilização é suportada, através da comunicação, planos de ação e com a possibilidade de conectar o *Balanced Scorecard* a um sistema de incentivos (Kaplan & Norton, 1996a). Em suma e de acordo com Kaplan e Norton (1996a, 2001) o verdadeiro potencial do *Balanced Scorecard* é alcançado quando este deixa de ser apenas um sistema de medição e evolui para uma ferramenta de gestão.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* possui também três principais características estruturais: os seus indicadores são derivados da estratégia; existe equilíbrio entre os indicadores e; os indicadores estão causalmente ligados. De modo sintético, o *Balanced Scorecard* traduz a missão, as estratégias e os objetivos de uma organização em indicadores de desempenho (Kaplan & Norton, 1992). Este sistema, baseia-se na convicção de que os gestores precisam de um conjunto equilibrado de medidas que abranjam quatro perspetivas, a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento para gerir a organização de forma eficaz (Kaplan & Norton, 1992). Deste modo, o fundamento básico do *Balanced Scorecard* deriva da premissa de que, para além dos próprios resultados financeiros, uma organização deve medir e avaliar as dimensões que provavelmente influenciarão os resultados financeiros futuros (Dror, 2008).

A definição do *Balanced Scorecard* pode ser explicada através da sua própria denominação, onde o termo “*Balanced*” indica que o sistema está balanceado entre objetivos de curto prazo e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores impulsionadores de desempenho (*lead indicators*) e indicadores de resultados (*lag indicators*), bem como no âmbito de desempenho interno e externo (Kaplan & Norton, 1996a). Quanto ao termo “*Scorecard*” refere-se ao procedimento de documentar os acontecimentos e resultados das atividades da organização (Kaplan & Norton, 1996a).

No caso das perspetivas, estas devem estar interrelacionadas de forma a produzir uma cadeia de causa efeito entre indicadores impulsionadores de desempenho e indicadores de resultados (Kaplan & Norton, 2000). Com as relações criadas, é possível demonstrar visualmente as ligações entre os objetivos definidos, com recurso a mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2000). Geralmente, os mapas estratégicos irão expor uma cadeia onde os indicadores de aprendizagem e crescimento têm impacto nos processos internos, que por sua vez influenciam a perspetiva dos clientes, que finalmente irão impactar os indicadores financeiros, refletindo o resultado de toda a atividade anterior na empresa (Kaplan & Norton, 2004).

Deste modo, as perspetivas representam os pontos de vantagem das principais atividades de negócio na organização (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan e Norton (1996a) afirmam que esta representação é possível através da definição dos quatro elementos: os objetivos; os indicadores de desempenho; as metas e; as iniciativas. O primeiro elemento, são os objetivos, que estão focalizados em clarificar e traduzir a visão da organização em estratégia, ou seja, o que se pretende alcançar (Kaplan & Norton, 1996). No caso dos indicadores, está em causa a mensuração e acompanhamento da evolução dos objetivos, visando comunicar e ligar os resultados aos respetivos objetivos (Kaplan & Norton, 1996). Quanto às metas, são definidas como o nível de desempenho que se deve alcançar, correspondem então, ao planeamento e à definição de metas qualitativas ou quantitativas para cada perspetiva e objetivo (Kaplan & Norton, 1996). Por último, as iniciativas correspondem ao plano de ação e às atividades a realizar para facilitar o cumprimento das metas e objetivos (Kaplan & Norton, 1996).

No entanto, é importante referir que para a utilização do *Balanced Scorecard*, é imprescindível compreender o seu conceito, o seu objetivo e realizar uma implementação correta com indicadores de desempenho adequados e adaptados a cada organização (Kaplan & Norton, 2008b). Apenas desta forma, o *Balanced Scorecard* poderá ser utilizado de forma eficiente pelos gestores como sistema de avaliação de desempenho e ferramenta de orientação estratégica (Kaplan & Norton, 2008b).

2.2.2 Desempenho Organizacional

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o *Balanced Scorecard* é um importante fator no desempenho organizacional das organizações. Uma vez que, para além de ser capaz de avaliar o desempenho, o *Balanced Scorecard* estimula melhoria desse mesmo desempenho (Kaplan & Norton, 1996a). Com base na sua evolução, o *Balanced Scorecard* já não é considerado como apenas uma coleção de indicadores de desempenho relevantes, mas sim, como uma ferramenta e processo de gestão com a função de

impulsionar o desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1996a). Inclusive, Kaplan e Norton (1996) afirmam que o *Balanced Scorecard* deveria ser a base dos sistemas de gestão de todas as organizações.

Contrariamente aos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, o *Balanced Scorecard* coloca a estratégia e a visão no centro da sua atuação e não o controlo das operações, com vista na potencialização do desempenho das organizações (Kaplan & Norton, 1992). Alcança este feito, ao combinar as metas financeiras estratégicas com as operações diárias da organização (Kaplan & Norton, 2001). Segundo Kaplan e Norton (1996a), o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica ao: esclarecer e traduzir a estratégia, ajudando a construir um consenso geral da visão estratégica da organização; comunicar e relacionar os objetivos com os indicadores estratégicos, transmitindo essa informação a todos os níveis hierárquicos; planear a estratégia do negócio; estabelecer e alinhar as metas com as iniciativas estratégicas; e por fim, ao produzir *feedback* para a aprendizagem organizacional e o aprimoramento da estratégia. Posteriormente, estes princípios foram atualizados por Kaplan e Norton (2001), definindo-os como: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; fazer da estratégia o trabalho diário de todos; fazer da estratégia um processo contínuo e; mobilizar a mudança através da gestão de topo.

Kaplan e Norton (1996a) pretendiam que o *Balanced Scorecard* fosse capaz de fornecer aos gestores um conjunto coordenado e reduzido de indicadores, aptos para expor a situação atual do negócio. Deste modo, as atenções deverão ser focalizadas na visão estratégica da organização, evitando também desta forma, o risco de sobrecarga de dados e informações (Kaplan & Norton, 1996a). Com base nesta síntese, Kaplan e Norton (1996a) esperavam que os gestores, habitualmente sobrecarregados com dados, pudessem dedicar mais tempo à tomada de decisão, ao invés de o dispensar em análises de dados ou informações. Para além do acréscimo de tempo, com uma correta utilização, o *Balanced Scorecard* é capaz de providenciar um fluxo permanente de informações pertinentes para a tomada de decisão (Kaplan & Norton, 1996a). Ou seja, o *Balanced Scorecard* para além de fornecer uma estrutura de avaliação de desempenho, auxilia ainda os gestores a identificarem o que deve efetivamente ser feito e medido, potencializando assim o desempenho da organização (Kaplan & Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (2001) observaram que quando o *Balanced Scorecard* fosse verdadeiramente compreendido e adequadamente implementado seria capaz de transmitir claramente a estratégia para todos os colaboradores. Desta forma, estes serão capazes de perceber a sua contribuição para os objetivos estratégicos, uma vez que, os mesmos estão traduzidos em atividades específicas e mensuráveis (Kaplan & Norton, 2001). Adicionalmente, a combinação de indicadores *lead* com

indicadores *lag*, permite ainda aos funcionários compreenderem os indicadores que podem ou não influenciar com as suas ações (Kaplan & Norton, 2001). Com a definição de objetivos e metas coerentes, bem como possíveis incentivos, a motivação dos colaboradores deverá aumentar (Kaplan & Norton, 2001). Contudo, é também importante analisar e produzir *feedback* acerca das ações dos colaboradores, algo que deverá resultar numa melhoria na aprendizagem e sentido de responsabilidade dos mesmos (Kaplan & Norton, 2001). Deste modo, o *Balanced Scorecard* é utilizado na monitorização do desempenho de forma retroativa, bem como preventiva (Kaplan e Norton, 1992). É referido ainda, que ao analisar o progresso da empresa em relação aos seus indicadores, será possível aproximar-se da missão da empresa, focando nos objetivos críticos para o sucesso da organização, bem como identificando e corrigindo as perspetivas com baixo desempenho (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018).

Na literatura existem diversos estudos acerca do impacto do uso do *Balanced Scorecard* no desempenho organizacional, porém, os resultados são mistos. Por exemplo, Hoque e James (2000) relataram que ao considerarem certos fatores, tais como a posição no mercado e o tamanho da organização, existia uma relação positiva entre o uso do *Balanced Scorecard* e o desempenho organizacional. Davis e Albright (2004) ao compararem as agências bancárias que implementaram o *Balanced Scorecard* com as que não o fizeram, verificaram também que as agências implementadoras apresentaram um melhor desempenho financeiro do que as agências não implementadoras. No estudo de Banker, Potter e Srinivasan (2000), bem como no de Braam e Nijssen (2004), a conclusão alcançada foi idêntica, sendo que o primeiro estudou o caso de hotéis e o segundo baseou o seu estudo em organizações com um objetivo de negócio *business-to-business* (de empresa para empresa). Em contraste, Ittner, Larcker e Randall (2003), encontraram uma relação negativa entre o uso extensivo do *Balanced Scorecard* e o indicador de desempenho financeiro escolhido no estudo, o Retorno sobre Ativos. No entanto, Ittner, Larcker e Meyer (2003) não encontraram um impacto relevante da implementação do *Balanced Scorecard* no desempenho organizacional. Braam e Nijssen (2004) justificam que, o uso do *Balanced Scorecard* não resulta automaticamente numa melhoria do desempenho da organização, uma vez que, essa relação depende do nível de vinculação do respetivo uso do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional particular.

2.2.3 Perspetivas do Balanced Scorecard

Como referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional com base em quatro perspetivas, a

financeira, a do cliente, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas são identificadas com fim de alcançar o equilíbrio entre os indicadores financeiros e os não financeiros, entre os internos e os externos, bem como, entre o desempenho atual e o futuro (Kaplan & Norton, 1992). Em suma, através das suas perspetivas, o *Balanced Scorecard* integra os processos centrais de uma organização, de forma balanceada e mensurável (Kaplan & Norton, 1992).

A perspetiva financeira deve responder à pergunta de, como é que a organização deve ser vista pelos seus acionistas para se considerar bem-sucedida financeiramente (Kaplan & Norton, 1992). Esta perspetiva representa o objetivo a longo prazo das organizações de fornecer um maior retorno face ao capital investido (Kaplan & Norton, 1996a). Indica ainda, o desempenho de uma empresa em relação às suas metas de rentabilidade (Decoene & Bruggeman, 2006). Porém, a perspetiva financeira é ainda retratada como o reflexo do resultado das ações e decisões tomadas no passado, ou seja, uma dependência exclusiva da mesma, resultará num desempenho mais baixo e focalizado no curto prazo (Kaplan & Norton, 1996a). Embora seja salientada a necessidade de incorporar indicadores não financeiros para determinar o sucesso das organizações, os indicadores financeiros continuam a ser um elemento extremamente importante para a tomada de decisão e avaliação de desempenho (Al-Najjar & Kalaf, 2012). Segundo Kaplan e Norton (1996a), o desempenho financeiro pode ser visto como o objetivo final de todas as outras perspetivas.

A perspetiva do cliente por sua vez, deve responder à questão de como a organização deve ser vista pelos seus clientes (Kaplan & Norton, 1992). O objetivo da perspetiva do cliente é focar a atividade das organizações nos seus clientes e mercados alvo, de forma a criarem estratégias consistentes de criação de valor para o tipo de clientes que pretendem atrair (Kaplan & Norton, 1996a). Deste modo, para a elaboração dos indicadores, a empresa necessita conhecer os seus clientes e compreender os fatores mais valorizados pelos mesmos (Kaplan & Norton, 2001). De acordo com Kaplan e Norton (1992), muitas organizações concentram a sua missão e o seu negócio nos clientes, tornando assim a perspetiva como crucial para a melhoria do desempenho a longo prazo (Kaplan & Norton, 2001).

A perspetiva dos processos internos, deverá conter os processos mais impactantes e críticos para o sucesso das organizações, respondendo à pergunta de onde é que a empresa se deverá superar e ser excelente para alcançar os seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1992). No âmbito dos processos internos, a organização tem como objetivo melhorar a satisfação dos clientes, criando mais valor para os mesmos e aumentar o retorno financeiro da organização, reduzindo custos (Kaplan & Norton, 1996a). De forma sucinta, a organização deve procurar ser eficiente e eficaz na sua atividade a curto e a longo

prazo (Kaplan & Norton, 1996a). De acordo com Kaplan e Norton (1996a), os principais processos internos são, o da inovação, o operacional e processo de pós-venda.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que as organizações devem criar para obter resultados positivos de crescimento, melhoria e inovação a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996a). O foco desta perspectiva é fornecer capital físico e intelectual relevante para a consecução dos objetivos da organização (Eilat, Golany & Shtub, 2008). A perspectiva é baseada em três fontes principais, o capital humano, os sistemas de informação e os procedimentos organizacionais (Kaplan & Norton, 1996a). As outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*, identificam os parâmetros que a empresa considera mais importantes para o sucesso competitivo (Kaplan & Norton, 1992). Porém, tendo em conta o cenário altamente competitivo e globalizado, as metas para o sucesso continuam a mudar, exigindo às empresas uma postura de adaptação e melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1992). Deste modo, o objetivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento é fornecer uma infraestrutura capaz de viabilizar os objetivos das três perspectivas acima (Eilat, Golany & Shtub, 2008).

2.2.4 Mapa Estratégico

No contexto empresarial atual, tendo em conta as constantes mudanças tecnológicas e competitivas, tornou-se indispensável a implementação de uma estratégia e respetiva vinculação da mesma às forças operacionais das organizações (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan e Norton (2001) referem, porém, que o *Balanced Scorecard* foi inicialmente apresentado como apenas uma ferramenta de avaliação do desempenho. No entanto, com a sua utilização por parte das organizações e uma vez que os seus objetivos e indicadores de desempenho são derivados da estratégia, foi constatado que seria também muito benéfico como uma ferramenta de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 2001). Com este desenvolvimento, o *Balanced Scorecard* evoluiu de um sistema principalmente diagnóstico para um competente sistema interativo (Kaplan, 2009). Kaplan e Norton (2007) defendem ainda, que o *Balanced Scorecard* veio suprir uma limitação dos sistemas de gestão anteriores, sendo capaz de vincular as ações de curto prazo da organização com a sua estratégia de longo prazo. Em suma, com recurso ao mapa estratégico é possível fornecer aos colaboradores uma visão clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, permitindo-lhes trabalhar de forma coordenada e orientada para esses mesmos objetivos (Kaplan & Norton, 2007).

Deste modo, o mapa estratégico presente no *Balanced Scorecard* é definido por como uma representação visual da interligação e dinâmica entre os componentes estratégicos de uma organização (Kaplan & Norton, 2004). De acordo com Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos são esquemas

ou diagramas que descrevem como a organização cria valor, conectando os seus objetivos estratégicos em relações de causa e efeito ao longo das perspetivas do *Balanced Scorecard*. A representação das relações de causa e efeito é realizada através da interligação entre indicadores impulsionadores de desempenho (*leading indicators*) que representam o que deve ser feito, com os indicadores de resultados (*lagging indicators*) onde é representado o que se deve alcançar (Kaplan & Norton, 2001).

Segundo (Kaplan & Norton, 1996a), as relações de causa e efeito presentes no mapa estratégico permitem ainda, antever os resultados previstos, no momento da tomada de decisões. Cheng e Humphreys (2012) defendem que a melhor compreensão destas relações por parte dos gestores, aumenta a qualidade de seus julgamentos e decisões estratégicas. Kaplan e Norton (2000) acrescentam ainda que o mapa estratégico é uma ferramenta chave para colocar em prática a estratégia da organização, sendo essencial para organizar e esquematizar a sua teoria estratégica.

Como referido anteriormente, segundo Kaplan e Norton (2001), para que uma organização esteja focalizada na estratégia, o *Balanced Scorecard* e respetivo mapa estratégico deverão ser regidos por certos princípios. O primeiro princípio referido por Kaplan e Norton (2001) é que o mapa estratégico deverá traduzir a estratégia organizacional em termos operacionais, ou seja, deverá ser capaz de descrever e comunicar a estratégia de forma clara e consistente em indicadores operacionais. O segundo princípio procura alcançar o alinhamento da organização com a estratégia, uma vez que, para que a estratégia seja bem-sucedida, esta deverá estar integrada e vinculada a todas as áreas do negócio, tais como a da produção, a das vendas e a financeira (Kaplan & Norton, 2001). O seguinte princípio pretende fazer da estratégia o trabalho diário de todos, este objetivo deverá ser alcançado ao educar os colaboradores acerca da estratégia organizacional, bem como a sua função na mesma, adereçando objetivos e incentivos individuais (Kaplan & Norton, 2001). No quarto princípio, o *Balanced Scorecard* deverá fazer da estratégia um processo contínuo, este processo deverá ser iniciado com a ligação entre a estratégia e orçamento organizacional, posteriormente deverão ser realizadas reuniões para revisão da estratégia, com o objetivo de desenvolver um procedimento de aprendizagem e adaptação da estratégia (Kaplan & Norton, 2001). Como quinto e último princípio, Kaplan e Norton (2001) definem que o *Balanced Scorecard* deverá mobilizar a mudança através da gestão de topo, com base na sua liderança e gestão estratégica estes poderão mobilizar toda a organização para uma nova estratégia e cultura estratégica, procurando responder às necessidades atuais e futuras.

2.2.5 Implementação, Utilização e Revisão do *Balanced Scorecard*

Apesar de não estar definida a melhor forma de implementar o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton

(2008b) formularam uma orientação geral em seis etapas. Estas etapas baseiam-se em: desenvolver a estratégia; planejar a estratégia; alinhar a organização; planejar as operações; monitorizar e aprender; e por fim testar e adaptar o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2008b). Radnor e Lovell (2003) salientam que, para que a implementação do *Balanced Scorecard* seja bem-sucedida, é muito importante respeitar estes fatores: a criação de uma cultura de avaliação de desempenho antes da implementação; a inclusão e definição de indicadores e metas úteis para o funcionamento diário da organização; a existência de uma comunicação recíproca entre a gestão e os colaboradores e; que o *Balanced Scorecard* seja utilizado em toda a organização. Porém, Bourne (2008) refere que pela dificuldade de alguns gestores em operacionalizar o *Balanced Scorecard*, algumas organizações não estão a extrair a totalidade do seu valor, derivado de implementações e utilizações inadequadas e ineficientes. Deste modo, Kaplan e Norton (2008b) listam também, quatro fatores prejudiciais à implementação do *Balanced Scorecard*: a falta de apoio da gestão de topo; a falta de envolvimento dos colaboradores; um período de implementação muito longo e; a falta de compreensão do objetivo do *Balanced Scorecard*. Segundo Ittner e Larcker (1998), a utilidade do sistema de avaliação de desempenho, é também negativamente impactada pelo excesso de indicadores, gerando uma ineficiência por sobrecarga de informação. Como principais obstáculos à implementação do *Balanced Scorecard*, são apontados o seu elevado custo de implementação, a sua complexidade, bem como, o elevado tempo de *design* e implementação (Drew & Kaye, 2007; Ittner & Larcker, 1998).

De acordo com Silva (2003), a literatura verifica que a utilização do *Balanced Scorecard* é generalizada e que o grau de satisfação das organizações que o aplicam é elevado. Silva (2003) acrescenta ainda que o *Balanced Scorecard* é particularmente flexível na adaptação a diferentes organizações, setores e cenários. Envolve deste modo, personalizações em todos os seus elementos, desde os indicadores, as perspetivas, os objetivos e o próprio mapa estratégico de cada organização (Silva, 2003). Kaplan e Norton (2001) agregam a esta informação, a opinião de que o *Balanced Scorecard* deve ser suficientemente flexível e dinâmico para evoluir juntamente com as mudanças estratégicas. Kaplan e Norton (1996b) defendem ainda que o *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar uma mudança organizacional. De modo a comunicar e incentivar esse propósito, os gestores devem estabelecer metas a atingir, salientando que se alcançadas, transformarão a empresa (Kaplan & Norton, 1996b). Porém, segundo Kaplan (2010), liderar a mudança é uma tarefa exigente, sendo necessário estabelecer a direção almejada, bem como alinhar toda a organização para a mesma visão estratégica. Kaplan (2010) acrescenta ainda que o *Balanced Scorecard*, fornece aos gestores a capacidade de construir um sistema de gestão totalmente projetado e alinhado para direcionar o processo de mudança

transformacional. Kaplan e Norton (1996b) destacam que a utilização do *Balanced Scorecard* como meio de impulsionar iniciativas estratégicas, permite às organizações focarem-se também nos fatores que geram crescimento e não apenas nos que reduzem custos e aumentam a eficiência. No estudo realizado por Kaplan e Norton (1996b), é defendido que o *Balanced Scorecard* é como um prisma capaz de focar as organizações nos fatores críticos para o desempenho.

Posteriormente, o *Balanced Scorecard* deverá ser continuamente revisto, monitorando e avaliando o sucesso ou insucesso da implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1996b). Deste modo, Kaplan e Norton (1996b) referem que, após a seleção das metas, é necessário avaliar se as iniciativas atuais da empresa estão a contribuir para o seu alcance. Esta avaliação resulta num processo de melhoria contínua, baseado num modelo sistémico de resolução de problemas, com o objetivo de reduzir e eventualmente, eliminar os defeitos processuais (Kaplan & Norton, 1996b). Desta forma, a estratégia deverá também seguir um sistema de melhoria contínua, derivado da sua revisão e de um processo de aprendizagem e adaptação da estratégia com base no *feedback* fornecido pelo *Balanced Scorecard* (Silva, 2003). Este *feedback* e aprendizagem produzida pelo *Balanced Scorecard* é, segundo Kaplan e Norton (2007), a capacidade de saber a qualquer momento se a estratégia está a funcionar e caso contrário o porquê de não ser bem-sucedida, algo extremamente importante no cenário económico atual, bastante competitivo e instável.

No entanto, segundo Nørreklit (2000), é problemático para organizações ao nível da sua utilização e revisão, o facto de que o *Balanced Scorecard* não pressupõe um acompanhamento contínuo da posição dos concorrentes nem dos desenvolvimentos tecnológicos, resultando num sistema teoricamente estático ao invés de dinâmico. Nørreklit (2000) refere ainda que o modelo não leva em consideração as incertezas e riscos estratégicos que possam ameaçar ou invalidar a estratégia atual. No entanto, Nørreklit (2000) salienta a recomendação dos criadores para utilizar o *Balanced Scorecard* como um sistema de controlo interativo e meio de aprendizagem. Kaplan, Norton e Barrows Jr (2008) destacam a realização imprescindível de análises externas, que avaliem os possíveis impactos à estratégia da empresa. Com base na opinião de Nørreklit (2000), de que o *Balanced Scorecard*, não é uma ferramenta que evolui por si só, é fundamental analisar regularmente as mudanças estratégicas e consequentemente adaptar o *Balanced Scorecard* à nova realidade.

2.2.6 Adaptação do Balanced Scorecard

Em seguimento do tema, o *Balanced Scorecard* foi aplicado e personalizado em várias organizações dos mais diversos setores, adaptando as suas perspetivas e indicadores de desempenho às suas

necessidades e características específicas (Kaplan & Norton, 1996a). Deste modo, Kaplan e Norton (1996a) defendem também, que a ferramenta se demonstrou muito versátil, por ser robusta e útil para uma ampla variedade de empresas e setores. No entanto, apesar dos conceitos do *Balanced Scorecard* poderem ser utilizados em qualquer organização, este não é um modelo generalizado (Kaplan & Norton, 1993). Uma vez que, o *Balanced Scorecard* deve ser personalizado de forma individual para cada organização, pois, diferentes situações de mercado, culturas, naturezas das operações, estratégias e ambientes competitivos, exigem *Balanced Scorecards* diferentes (Kaplan & Norton, 1993).

O dinamismo do ambiente empresarial atual, incentiva à implementação de ferramentas de melhoria contínua, como é o caso do *Balanced Scorecard*, capazes de se adaptarem às mudanças internas e externas, bem como, de nortearem as organizações na sua estratégia (Ravelomanantsoa, Ducq & Vallespir, 2019). Cheng e Humphreys (2012) demonstraram que o *Balanced Scorecard* passou de uma simples ferramenta de diagnóstico para um sistema interativo, capaz de sugerir modificações na estratégia da organização e no próprio sistema. Kaplan e Norton (1996a) defendem ainda, que as relações de causa efeito presentes no mapa estratégico, induzem a uma visão e pensamento dinâmico.

Na prática, os indicadores de desempenho devem ser modificados conforme ocorram alterações no meio interno e externo da organização (Chavan, 2009). Segundo a literatura, o *Balanced Scorecard* pode-se adaptar dinamicamente ao: adicionar indicadores de desempenho; remover indicadores de desempenho; alterar metas; alterar objetivos estratégicos; entre outros aspetos (Bourne et al., 2000; Henri, 2010).

2.3 Desenvolvimento das Hipóteses de Investigação

Com base na revisão de literatura supracitada, serão agora desenvolvidas as hipóteses de investigação do presente estudo acerca do impacto da Pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. Como referido anteriormente, a Pandemia COVID-19 pode ser comparada a uma crise económica. Deste modo, é possível afirmar que a mesma, é uma ameaça constante para as empresas, aumentando a incerteza e tornando o processo de controlo e avaliação de desempenho mais complexo (Janke et al., 2014; Mangena et al., 2012; Pearson & Clair, 1998; Waymire & Basu, 2011). É ainda referido pela literatura, que este tipo de cenário deverá ser estudado com mais detalhe, uma vez que abre oportunidades de investigação, não possíveis em contextos de “mudanças normais” (Arnold, 2009; Van der Stede, 2011).

Arnold (2009) acrescenta ainda que a mudança para um ambiente económico deste tipo, exige novas ferramentas de gestão capazes de realizar uma melhor gestão da crise. Em congruência com o referido

anteriormente, Chenhall e Moers (2015) defendem que os sistemas de controlo de gestão devem incorporar as mais recentes ferramentas de avaliação e medição de desempenho, a fim de melhor responder à incerteza do ambiente externo e tornar o controlo de gestão mais eficaz. De acordo com a literatura, estes fatores poderão afetar a implementação dos sistemas de avaliação de desempenho (Naranjo-Gil, Maas & Hartmann, 2009; Zawawi & Hoque, 2010). Do mesmo modo, no âmbito da utilização, Pavlatos e Kostakis (2015) também verificaram diferenças entre o nível de importância e a extensão do uso dos sistemas de avaliação de desempenho no contexto de crise económica, face ao período antes da crise. Pavlatos e Kostakis (2015) evidenciam que a utilização e importância de certos sistemas aumentou, sendo que a de outros diminuiu. No mesmo sentido, Janke et al. (2014) argumentam que existe uma relação entre a perceção de crise e a utilização dos sistemas de avaliação de desempenho. Onde a perceção de efeitos negativos leva a um uso mais interativo dos mesmos (Janke et al., 2014). Por sua vez, Pavlatos e Kostakis (2018) pressupõe-se que, para lidar com um maior nível de incerteza, o nível de implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho por parte das empresas é superior do que quando o nível de incerteza é menor. Segundo Pavlatos e Kostakis (2018), este fenómeno ocorre porque estes sistemas têm capacidade para fornecer informações com mais qualidade, melhorando assim o processo de tomada de decisão.

Considerando a discussão acima, e literatura previamente apresentada, é possível definir a primeira hipótese de investigação deste estudo:

HI_1. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo na implementação e no uso de instrumentos de avaliação de desempenho das organizações.

Uma das primeiras evidências acerca da contribuição de um sistema de avaliação de desempenho não tradicional para o desempenho organizacional, foi documentado pelos criadores do *Balanced Scorecard* (Kaplan, 1996a, 2001). Nestes estudos, foram também definidos os princípios do mesmo, ou seja, as suas finalidades de utilização (Kaplan & Norton, 2001). Como referido anteriormente, os princípios definidos por Kaplan e Norton (2001) foram: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; fazer da estratégia o trabalho diário de todos; fazer da estratégia um processo contínuo e mobilizar a liderança para a mudança. Em congruência com estas finalidades, foi também estudado o nível em que o *Balanced Scorecard*, pode contribuir para a melhoria da eficácia organizacional das empresas (Lucianetti, Battista & Koufteros, 2019).

Em linha com o contexto de Pandemia COVID-19, a utilização do *Balanced Scorecard* com o propósito do método de *Feedforward Use*, foi também estudada por Malagueño et al. (2018). Esta forma de

utilização do *Balanced Scorecard* é reconhecida pela sua capacidade de promover a eficiência da organização, a partilha de conhecimento e a aprendizagem contínua (Grafton, Lillis & Widener, 2010). Posto isto, é referido que estes objetivos são alcançados através de reuniões e discussões orientadas para a resposta a incertezas e oportunidades estratégicas (Grafton et al., 2010).

De acordo com Lucianetti et al. (2019), a implementação, o *design* e a utilização do *Balanced Scorecard*, são fatores bastante personalizáveis em comparação com o inicialmente proposto por (Kaplan & Norton, 1992), podendo ser mais ou menos abrangentes. Cheng e Humphreys (2012) defendem ainda que, este pode ser utilizado de forma interativa, indicando modificações no sistema e na organização. Chenhall (2003) afirma também, que os fatores externos à organização afetam o *design* dos sistemas de avaliação de desempenho. Num contexto similar ao da Pandemia COVID-19, Hopwood (2009) defende que a crise económica de 2008 gerou mudanças na conceção dos sistemas de avaliação de desempenho, passando os mesmos agora a fornecer informações com mais qualidade, ou seja, mais analíticas, precisas e mais frequentes. Esta mudança ocorreu pela necessidade de suprir as faltas de informação por via do nível de incerteza instaurado (Hopwood, 2009). Deste modo, tudo indica que as empresas se tornaram mais complexas (Hopwood, 2009).

Uma vez que esta discussão e prévia revisão de literatura podem ser adaptadas à generalidade dos sistemas de avaliação de desempenho, torna-se relevante responder à segunda hipótese de investigação:

HI_2. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo nas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

Em resposta a todas as mudanças, neste caso, do contexto de Pandemia COVID-19, as organizações e respetivos sistemas de avaliação de desempenho devem ser dinâmicos (Henri, 2010). Posto isto, o dinamismo nas organizações é definido pela literatura como, a predisposição das mesmas em rever os seus indicadores de desempenho, metas e objetivos (Kennerley & Neely, 2002, 2003). Trata-se de um processo de revisão e atualização que institucionaliza a necessidade de mudar e evoluir continuamente as medidas definidas, garantindo a sua relevância e adequando-as ao contexto atual (Dixon et al., 1990; Kennerley & Neely, 2002, 2003). Segundo Kaplan e Norton (2001), os sistemas de avaliação de desempenho também são muito importantes na função de mobilizar a liderança para a mudança e na de serem utilizados como um processo contínuo de integração da estratégia.

Esta ação torna-se extremamente importante quando ocorrem mudanças no ambiente externo, mas também no ambiente interno da organização (Henri, 2010). Porém, apesar da influência potencialmente positiva da atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, estas revisões também apresentam

custos, tais como dispêndios em recursos humanos, tecnologias e em aspetos financeiros (Henri, 2010). Para além disso, as mudanças desnecessárias podem ser contraproducentes, causando uma desorientação na organização e tornando o sistema mais complexo (Henri, 2010). Deste modo, a escolha de rever periodicamente os indicadores de desempenho ou não, é resultado da comparação entre os custos e os benefícios da ação (Henri, 2010).

De acordo com Niven (2006), como exemplo de um sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* dever ser revisto criticamente pelo menos uma vez por ano, determinando se os seus elementos centrais ainda são adequados para as organizações. Niven (2006) refere ainda que na prática empresarial, a afirmação anterior é exatamente o que acontece, ou seja, o *Balanced Scorecard* é revisto pelo menos uma vez por ano.

No entanto, o crescente nível de mudanças externas, internas e de incerteza enfrentado pelas empresas, representa um fator importante que pode influenciar a necessidade de rever mais frequentemente os sistemas de avaliação de desempenho (Henri, 2010). Niven (2006) acrescenta ainda que o *Balanced Scorecard* está preparado para esta situação, sendo projetado para ser uma ferramenta dinâmica, flexível e capaz de mudar conforme necessário pelas condições de negócios.

De uma forma geral espera-se que uma maior frequência de revisão dos indicadores de desempenho, num contexto onde o nível de incerteza é muito alto, como é o caso da Pandemia COVID-19, contribuirá para o desempenho das organizações (Henri, 2010). Uma vez que, os sistemas de avaliação de desempenho seriam capazes de fornecer informações mais valiosas sobre o cenário, mitigando assim a diferença entre as informações necessárias e as informações possuídas e consequentemente reduzindo o nível de incerteza instaurado (Henri, 2010).

Considerando esta discussão e a prévia revisão de literatura apresentada, demonstra-se pertinente responder à terceira hipótese de investigação:

HI_3. A Pandemia COVID-19 aumentou as atualizações ao Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

Para além dos sistemas de avaliação de desempenho, as organizações também são um ponto relevante no estudo, uma vez que em contextos similares ao de uma crise económica, neste caso o da Pandemia COVID-19, as mesmas são impactadas em vários aspetos.

Zhang, Wang, Rauch e Wei (2020) relatam que a Pandemia COVID-19 causou mudanças significativas na forma como as organizações, as comunidades e as pessoas interagem. Embora essas mudanças

visem fundamentalmente mitigar os efeitos da pandemia na saúde humana, impulsionam também algumas consequências negativas para a sociedade (Zhang et al., 2020). Como exemplo destas medidas de redução da propagação do vírus, foram introduzidas pelos governos, restrições à circulação e comercialização, medidas de segurança e alguns períodos de confinamento (Prochazka et al., 2020).

Dentro destes contextos de incerteza, revela-se uma dificuldade acrescida na tomada de decisão e por sua vez o desempenho das organizações pode ser fortemente afetado (Kunc & Bhandari, 2011; Seles, Jabbour, Jabbour, Latan & Roubaud, 2019). Dentro deste impacto negativo no desempenho das organizações, a literatura refere fatores como: a diminuição da procura (Pavlínek & Ženka, 2010); a diminuição das encomendas e respetivas vendas (Pavlatos & Kostakis, 2018); o aumento dos *layoffs* (dispensas) (Choudhry, Marelli & Signorelli, 2012; Chzhen, 2016; Perles-Ribes, Ramón-Rodríguez, Sevilla-Jiménez & Moreno-Izquierdo, 2016); a necessidade de redução e priorização dos custos (Becker, Mahlendorf, Schäffer & Thaten, 2016; Narjoko & Hill, 2007); a diminuição do cumprimento do pagamento dos clientes (Pavlatos & Kostakis, 2018) e; a diminuição do cumprimento das entregas dos fornecedores (Pavlatos & Kostakis, 2018).

No entanto, este contexto de Pandemia COVID-19 também impulsionou a reinvenção e a criação de certas organizações e serviços (Tortorella, Narayanamurthy, Godinho Filho, Portioli Staudacher & Mac Cawley (2021). Nesse sentido, as organizações que conseguiram adaptar-se melhor e mais rapidamente ao cenário, ou que foram mais requisitadas e menos restringidas, podem ter obtido uma vantagem competitiva e conseqüentemente um impacto positivo no seu desempenho organizacional (Rapaccini, Saccani, Kowalkowski, Paiola, & Adrodegari, 2020).

Com base em todas estas mudanças, as rotinas das organizações foram também impactadas. Uma vez que, para os negócios poderem permanecer ativos, necessitaram de rever e alterar as suas políticas de trabalho conforme as normas de saúde definidas (Tortorella et al., 2021). Assim sendo, os recursos humanos das organizações foram também fortemente impactados, pela indução ao teletrabalho, despedimentos, períodos de *layoff*, aumento da carga de trabalho, dificuldades acrescidas no desenvolvimento das suas tarefas e em alguns casos com o possível risco de infeção do vírus (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton, 2020; Prochazka et al., 2020; Tortorella et al., 2021).

Por fim, considerando esta discussão e a revisão de literatura previamente citada, demonstra-se também relevante estudar o meio organizacional, respondendo à quarta hipótese de investigação:

HI_4. A Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

3 METODOLOGIA

3.1 Hipóteses de Investigação

Para a realização de uma investigação científica, na procura de novos conhecimentos, é necessário fundamentar e desenvolver a mesma, com hipóteses de investigação, que poderão levar à definição de hipóteses de investigação. Segundo Fortin (2009), estas devem ser redigidas e definidas de acordo com um conjunto de argumentos e factos relevantes para a investigação.

Considerando que o objetivo principal desta investigação científica, é identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho. Objetivo este que tem como base a identificação do impacto da Pandemia COVID-19 na implementação, utilização, finalidades e atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações.

De acordo os objetivos específicos e com base na revisão de literatura, de modo a alcançar uma resposta clara e devidamente fundamentada para o problema indicado para o estudo, foram definidas as seguintes Hipóteses de Investigação (HI):

HI_1. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo na implementação e no uso de instrumentos de avaliação de desempenho das organizações.

HI_2. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo nas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

HI_3. A Pandemia COVID-19 aumentou as atualizações ao Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

HI_4. A Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

3.2 Metodologias e Métodos

Para a classificação metodológica desta investigação, as normas de formatação, os parâmetros dos objetivos do estudo e os procedimentos técnicos a serem aplicados seguem o referencial metodológico utilizado e definido pela literatura (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2014; Frazer & Lawley, 2000; Greener, 2008; Hill & Hill, 1998; Leeuw, Hox & Dillman, 2012; Major & Vieira, 2009; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). A metodologia é constituída por abordagens gerais, abordagens da área da gestão e complementarmente abordagens específicas aos questionários, o método de recolha de dados utilizado.

Segundo Kuhn (1970), um paradigma é o conjunto de princípios que estabelecem, para uma determinada área científica, o que deve ser estudado, como realizar o processo de investigação e como interpretar os resultados. Este estudo seguirá um paradigma positivista (Bryman & Bell, 2011), uma vez que, o foco desta investigação consiste, em identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação, na utilização, nas finalidades e na atualização dos sistemas de avaliação de desempenho. Adicionalmente será estudado o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho geral das empresas.

Segundo Creswell (2014), existem três abordagens para a realização de uma pesquisa, a abordagem quantitativa, a qualitativa e a de métodos mistos. Creswell (2014) refere ainda, que a frequente distinção entre a pesquisa quantitativa da pesquisa qualitativa é que a quantitativa recorre ao uso de números e perguntas fechadas e a qualitativa utiliza palavras e perguntas abertas. No âmbito da abordagem mista, é considerada como uma junção de ambas metodologias (Creswell, 2014). Teoricamente, a pesquisa quantitativa induz a uma abordagem dedutiva da literatura, pelo que, é orientada para testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2014). Por sua vez, a pesquisa qualitativa é uma abordagem predominantemente indutiva da literatura, direcionada a explorar e compreender o significado que certos indivíduos ou grupos atribuem a um problema.

A metodologia utilizada neste estudo, será fundamentada numa estratégia de pesquisa do tipo quantitativa, seguindo as diretrizes definidas por Bryman e Bell (2011). A estratégia de pesquisa quantitativa a realizar, estará diretamente direcionada às organizações, mais precisamente às maiores empresas de Portugal. Com base na população referida, o processo de amostragem será realizado de forma não aleatória, como definido por (Leeuw et al., 2012). Por sua vez, esta pesquisa terá como recurso, o uso de um questionário, o qual fornecerá as informações necessárias para o alcance dos objetivos propostos.

Quanto ao método utilizado para a recolha de dados, será realizada a aplicação de investigação de um inquérito por questionário. Um questionário pode ser visto como uma estratégia de pesquisa onde informações quantitativas são sistematicamente recolhidas a partir de uma amostra relativamente grande da população (Leeuw et al., 2012). Neste caso, o questionário é utilizado para obter dados sobre uma situação concreta num determinado momento. A escolha deste método como técnica de recolha de dados, prende-se ao facto de que este instrumento permite uma maior abrangência de organizações participantes. Sendo deste modo, ampliada a capacidade de generalização do estudo, ajudando a melhor compreender a realidade da problemática estudada.

Na aplicação dos questionários a serem realizados no estudo em questão, a implementação dos sistemas de avaliação de desempenho será quantificada com base em questões sobre a sua respetiva implementação ou intenção de implementação. No âmbito da utilização, será avaliada com base no seu nível de extensão de uso antes e em contexto de pandemia. Quanto aos objetivos de identificar o impacto nas finalidades e atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho, estes serão estudados com base em questões de concordância relativas ao período antes da pandemia e em contexto de pandemia. No âmbito do objetivo de identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho geral das organizações, este será fundamentado em questões acerca do impacto verificado pelas organizações no período e cenário de pandemia.

Face ao tema escolhido, que se revela algo pouco estudado, foi realizado um questionário original adaptado às características específicas do estudo, sustentado teoricamente pela literatura referente ao tema em questão. Importa salientar que os procedimentos de Hill e Hill (1998) e Leeuw et al. (2012) para o desenvolvimento de questionários foram seguidos. Desta forma, o questionário foi alvo de pré-testes para afirmar a sua sensibilidade, fiabilidade e validade. Posto isto, os respondentes alvo do questionário são os membros da gestão de topo, da gestão intermédia e da gestão operacional, que participem ou utilizem o sistema de avaliação de desempenho nas organizações, por estarem mais envolvidos na tomada de decisão dos mesmos.

As respostas aos questionários aplicado serão registadas, com a forma nominal e numa escala de intervalo do tipo *Likert* de concordância em 5 pontos, na qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (5) a “*Concordo Totalmente*”. Esta escala resulta em que, as respostas com um valor próximo a 5 indicarão por exemplo altos níveis de utilização, concordância com as finalidades e nível de atualização, as respostas com um valor mais próximo de 1 indicarão um baixo nível de utilização, concordância com as finalidades e atualização. A escala do tipo *Likert* foi também utilizada em literaturas anteriores sobre os sistemas de avaliação de desempenho, como em Oliveira (2018), em Quesado, Guzman e Rodrigues (2014) e em Silva (2011).

Os questionários serão disponibilizados numa plataforma *online*, porém, serão apenas enviados por correio eletrónico às organizações selecionadas para o estudo. Leeuw et al. (2012) referem que esta abordagem possui algumas vantagens em comparação com as técnicas tradicionais de recolha de dados, tais como, a redução no tempo de recolha de dados, a maior taxa de resposta e a redução no custo total da pesquisa. Os dados recolhidos pelos questionários serão alvo de tratamento e análise estatística, recorrendo a programas informáticos, como o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o

Microsoft Excel. Após a interpretação e análise das respostas obtidas, os dados serão expostos em tabelas de forma a permitir a sua apresentação quantitativa e respetiva resolução da problemática do estudo científico.

3.3 Apresentação da População

A população em estudo são as maiores empresas de Portugal. Esta população foi selecionada pela sua importância na economia e sociedade portuguesa. Por sua vez, a amostra selecionada para o estudo foi inquirida através de um questionário *online* disponibilizado na plataforma *Qualtrics XM*. O questionário foi enviado por e-mail ou por formulário de contacto para 2556 empresas de Portugal, distribuídas da seguinte forma: empresas da região norte de Portugal presentes na lista das 1000 Maiores PME de Portugal (Exame, 2021) – 15,34% (392); empresas das restantes regiões de Portugal constantes na lista das 1000 Maiores PME de Portugal (Exame, 2021) – 20,50% (524); empresas da lista das 500 Maiores & Melhores Empresas em Portugal (Exame, 2020) – 18,31% (468) e; empresas presentes no *Ranking* das 2000 Maiores Empresas em Portugal (DinheiroVivo, 2020) – 45,85% (1172).

3.4 Elaboração e Apresentação do Questionário

Para a construção deste instrumento, foi inicialmente elaborado um questionário destinado apenas para o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), que posteriormente foi adaptado à generalidade dos sistemas de avaliação de desempenho (ANEXO 1; ANEXO 2). Desta forma, o questionário foi criado com base na literatura referente ao *Balanced Scorecard* e aos restantes sistemas de avaliação de desempenho, a qual destacava as dimensões utilizadas como relevantes (De Geuser, Mooraj & Oyon, 2009; Henri, 2010; Lucianetti et al., 2019; Malagueño et al., 2018; Pavlatos & Kostakis, 2018).

O presente questionário, almeja analisar o impacto da Pandemia COVID-19 ao nível de quatro grupos de questões, para além do quinto grupo onde se realiza uma caracterização dos dados demográficos da organização e do respondente. Deste modo, o instrumento está dividido em cinco dimensões, da seguinte forma (ANEXO 2):

- O primeiro grupo pretende realizar uma “*caraterização do sistema de avaliação de desempenho e da extensão do uso*” e é composto por uma questão geral, dividida em quatro subquestões, com onze alíneas. Este grupo foi adaptado com base nas escalas utilizadas em Pavlatos e Kostakis (2018) e em Silva (2011), bem como a partir da literatura de Tortorella et al. (2021).

- No âmbito do segundo grupo, é efetuada uma “*caraterização das finalidades da utilização do sistema de avaliação de desempenho*”, com base em cinco questões gerais, divididas em duas subquestões cada, e trinta e quatro alíneas. Para o segundo grupo, foram adaptadas e utilizadas escalas previamente utilizadas pela literatura (De Geuser et al., 2009; Lucianetti et al., 2019; Malagueño et al., 2018).

- O terceiro grupo, é denominado como o “*caracterizar a atualização do sistema de avaliação de desempenho*” e é constituído por duas questões gerais, divididas em duas subquestões cada, com seis alíneas. Neste grupo, foram utilizadas e adaptadas ao estudo, as escalas previamente utilizadas em De Geuser et al. (2009) e em Henri (2010), com referência à literatura presente em Kaplan e Norton (2006), em Lucianetti et al. (2019) e em Speckbacher et al. (2003).

- Quanto ao quarto grupo, a “*caracterização do impacto da Pandemia COVID-19 na organização e no seu desempenho*” é baseada em duas questões gerais, divididas em dez alíneas. Sendo neste caso, realizada uma junção das escalas previamente utilizadas na presente literatura (Pavlatos & Kostakis, 2018; Prochazka et al., 2020; Seles et al., 2019; Lai & Wong, 2020).

- Por fim, no quinto grupo, é realizada a “*caracterização do respondente e da organização*”, através de cinco questões sobre o respondente, quatro sobre a organização e uma final com a possibilidade de introduzir o e-mail para receber um relatório final do questionário. Neste caso, foram utilizadas algumas questões gerais e outras verificadas em estudos da área como em Gomes (2007), em Oliveira (2018) e em Silva (2011). Contando ainda com questões sobre a categoria das entidades definida no artigo 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015.

Para o envio do questionário, foi elaborado um texto em formato de *e-mail*, com o objetivo de apresentar o enquadramento do estudo, a definição da avaliação de desempenho e enumerar os tópicos principais. Para além de evidenciar a pertinência da colaboração, pretendia garantir a total confidencialidade dos dados e informações dos respondentes (Figura 1).

Figura 1 - Carta de Apresentação

Assunto: Estudo Científico do Impacto da Pandemia COVID-19 na ***Nome da Empresa***.

Exmos. (as) Srs. (as) da ***Nome da Empresa*** (NIF: ***NIF da Empresa***),

O meu nome é **Pedro Gomes** e encontro-me a desenvolver uma Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios na Universidade do Minho, com o objetivo de estudar **o Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho das Empresas**.

A Vossa Empresa faz parte da amostra selecionada para a realização do estudo científico (Empresas presentes no “***nome do ranking de amostra***”), pelo que a vossa colaboração é fundamental para a realização desta investigação científica e conclusão do meu grau académico.

Para efeitos desta investigação, a **avaliação de desempenho é o processo de medir, monitorar, avaliar e melhorar o desempenho geral das empresas**. Deste modo, o estudo tem como base um **Questionário**, aplicável e direcionado a **todas as empresas**, com os seguintes tópicos relativos ao **Impacto da Pandemia COVID-19**:

- Nas **Finalidades** dos Sistemas de Avaliação de Desempenho
- Na **Utilização** dos Sistemas de Avaliação de Desempenho
- Na **Atualização / Alteração** da Avaliação de Desempenho
- No **Desempenho Geral** da Empresa

O questionário deve ser **respondido** por alguém que **participe ou utilize aa Avaliação de Desempenho da Empresa**. Desta forma, peço encarecidamente que o presente e-mail seja reencaminhado, se necessário.

Agradeço desde já a vossa colaboração e garanto a **total confidencialidade** dos dados. Venho por este meio, solicitar **cerca de 10 minutos** do vosso **precioso tempo** para responder ao questionário no **link**:

(Link do Questionário)

Para algum esclarecimento ou dúvida, contactar:

O Aluno: Pedro Gomes (*e-mail disponibilizado / n.º telemóvel disponibilizado*)

A Orientadora: Prof.^a Doutora Anabela Silva (*e-mail disponibilizado / n.º telemóvel disponibilizado*)

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Gomes

Quando aberto o *link* do questionário, é mais uma vez apresentada uma janela com o intuito de expor o objetivo e o enquadramento do estudo (Figura 2). Adicionalmente, esta janela volta a reafirmar a garantia de confidencialidade, fornece instruções gerais e indica os meios de apoio disponíveis.

Figura 2 - Informações Iniciais (Questionário)

Objetivo e enquadramento do estudo

Esta Organização/empresa faz parte de uma amostra selecionada para a realização de um estudo integrado na Unidade curricular de Dissertação do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho. **O estudo tem por objetivo estudar o Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho.**

Para que este trabalho seja levado a cabo com sucesso, **torna-se imprescindível** a vossa preciosa colaboração. Deste modo, agradecemos desde já a sua colaboração, e vimos solicitar-lhe cerca de 10 minutos do seu tempo para responder a este questionário.

Garantia de confidencialidade

Os dados obtidos junto desta amostra serão agregados, de modo a permitir o tratamento estatístico e respetivas conclusões. Desta forma, não só asseguramos a total confidencialidade dos dados, como ainda garantimos que os mesmos não serão tratados de forma isolada. Neste contexto, solicitamos-lhe o máximo rigor e objetividade, de forma a garantir que a análise seja feita com a validade e a fiabilidade desejáveis.

Instruções Gerais

- Por favor, responda às perguntas, selecionando as respostas pretendidas, ou se for o caso, preenchendo a zona destinada para o efeito.

Apoio Disponível

Se pretender algum esclarecimento adicional sobre este estudo ou relativamente a alguma dúvida no preenchimento do questionário, poderá contactar-nos por e-mail para e-mail disponibilizado (aluno Pedro Gomes) ou e-mail disponibilizado (Orientadora Prof.^a Doutora Anabela Silva) ou, se preferir por telefone, para os n.ºs de telemóvel disponibilizados.

3.4.1 Grupo I - Caracterização do Sistema de Avaliação de Desempenho e da Extensão do Uso

Anteriormente ao efetivo início do questionário, é apresentada uma pequena definição do conceito de sistemas de avaliação de desempenho, bem como uma enumeração de alguns deles.

Como previamente referido, o primeiro grupo “*caraterização do sistema de avaliação de desempenho e da extensão do uso*” é composto pela questão 1, com quatro subquestões (Figura 3). A primeira (1.1), é relativa ao estado de implementação de cada sistema de avaliação de desempenho, a escala de respostas foi baseada nas escalas previamente utilizadas por Pavlatos e Kostakis (2018) e Silva (2011, com o contributo literário de Tortorella et al. (2021), definindo o tempo de implementação de mais de dois anos, como ponto de maturidade do sistema de avaliação de desempenho. A escala, tem as opções de: “Não; Sim; Sim, há mais de dois anos”. A segunda e a terceira (1.2 e 1.3) são baseadas e adaptadas da escala utilizada por Pavlatos e Kostakis (2018). Procuram definir a extensão do uso dos sistemas, através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, 1 (uso nulo) e 5 (amplamente usado). Quanto à quarta

(1.4), apenas é pretendido saber se existe intenção de implementar algum dos sistemas de avaliação de desempenho no curto prazo, sendo a pergunta adaptada a partir da escala presente no estudo de Pavlatos e Kostakis (2018).

Figura 3 - Questão 1 (Questionário)

Os Sistema de Avaliação de Desempenho são definidos como: um conjunto de métricas usadas para **quantificar a eficiência e a eficácia das atividades** das empresas. São utilizados para **medir, monitorar, avaliar e melhorar** o desempenho geral das empresas. [ex: *Balanced Scorecard* (BSC); *Activity Based Costing* (ABC); *Key Performance Indicators* (KPI); *Tableau de Bord* (TDB)...]

1 - Nesta empresa, o Sistema de Avaliação de Desempenho...

1 - Implementação e Utilização	1.1 - Está Atualmente Implementado?			1.2 - Extensão do Uso Antes da Pandemia COVID-19 (1 - "Nulo" a 5 - "Amplamente Usado")					1.3 - Extensão do Uso em Contexto de Pandemia COVID-19 (1 - "Nulo" a 5 - "Amplamente Usado")					1.4 - Há Intenções de Implementar no Curto Prazo
	Não	Sim	<2anos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Sim
<i>Balanced Scorecard</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Activity Based Costing</i> (ABC) / <i>Activity Based Management</i> (ABM) / (TDABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise da Cadeia de Valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise Custo-Benefício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise SWOT (Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Benchmarking</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo baseado em Orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lifecycle Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Tableau de Bord</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4.2 Grupo II - Caracterização das Finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho

Quanto ao segundo grupo, acerca da “*caraterização das finalidades da utilização do sistema de avaliação de desempenho*”, é constituído por cinco questões (Figura 4; Figura 5; Figura 6; Figura 7; Figura 8). Todas estas questões são respondidas através de uma escala de *Likert* de concordância, composta por cinco pontos, onde o 1 (discordo totalmente) e o 5 (concordo totalmente). Havendo ainda a hipótese de responder “NA/NS” (não aplicável / não sei). Adicionalmente, todas as questões são divididas em “antes da Pandemia COVID-19” e “em contexto de Pandemia COVID-19”.

A questão 2 (Figura 4), relativa à “*integração*”, foi adaptada com base na escala previamente utilizada por De Geuser et al. (2009).

Figura 4 - Questão 2 (Questionário)

<p>2 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:</p> <p>Em relação à INTEGRAÇÃO do Sistema de Avaliação de Desempenho, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...</p>													
Integração		2.1 - Antes da Pandemia COVID-19						2.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q1	... extremamente importante para a clarificação da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2	... extremamente importante para a comunicação da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3	... extremamente importante para alinhar e focar todos os procedimentos à estratégia da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4	... extremamente importante para a mensuração/medição do desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5	... extremamente importante para o estabelecimento de uma cultura de desempenho .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6	... extremamente importante para a gestão da mudança .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q7	... extremamente importante para o planeamento estratégico .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q8	... extremamente importante para o controlo da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No caso da questão 3, acerca do “*relacionamento e alinhamento na organização*” foi adaptada ao estudo, fundamentada na escala utilizada em De Geuser et al. (2009) (Figura 5).

Figura 5 - Questão 3 (Questionário)

<p>3 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:</p> <p>Em relação ao RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...</p>													
Relacionamento e Alinhamento na Organização		3.1 - Antes da Pandemia COVID-19						3.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q9	... extremamente importante para a reestruturação dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q10	... extremamente importante para a reestruturação dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q11	... extremamente importante para a reestruturação das competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto à questão 4, onde é estudada a “*eficácia*”, esta foi adaptada a partir do estudo e escala aplicada por Lucianetti et al. (2019) (Figura 6).

Figura 6 - Questão 4 (Questionário)

Eficácia		4.1 - Antes da Pandemia COVID-19						4.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19						
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS	
Q12	... extremamente importante para traduzir a estratégia em metas operacionais (quantificação dos objetivos previstos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q13	... extremamente importante para alinhar a organização com a estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q14	... extremamente importante para fazer da estratégia o trabalho diário de todos .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q15	... extremamente importante para a conceção do sistema de incentivos e avaliação de desempenho dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q16	... extremamente importante para tornar mais clara a ligação entre os objetivos de curto e os objetivos de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q17	... extremamente importante para investir mais tempo e esforço em questões relacionadas à estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q18	... extremamente importante para adotar novos indicadores de desempenho .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q19	... extremamente importante para explicar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q20	... extremamente importante para aumentar a participação da gestão de topo na formalização da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q21	... extremamente importante para vincular os indicadores de desempenho à estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q22	... extremamente importante para melhorar a comunicação interna entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q23	... extremamente importante para motivar os recursos humanos (na compreensão de seu papel dentro da organização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q24	... extremamente importante para construir consenso em torno da visão e estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na questão 5, são inquiridas afirmações acerca de “*fazer da estratégia o trabalho de todos*”, adaptadas ao estudo em questão e fundamentadas pela escala previamente utilizada por De Geuser et al. (2009) (Figura 7).

Figura 7 - Questão 5 (Questionário)

5 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:

Em relação ao FAZER DA ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...

Fazer da Estratégia o Trabalho de Todos		5.1 - Antes da Pandemia COVID-19						5.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q25	... extremamente importante para considerar que dentro da organização os objetivos estratégicos são comunicados aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q26	... extremamente importante para considerar que os colaboradores da organização conhecem o papel que as suas funções têm para o alcance dos objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por fim, na questão 6, o tema em estudo é o “*feedforward use*”, sendo produzida e adaptada com base na escala utilizada por Malagueño et al. (2018) (Figura 8).

Figura 8 - Questão 6 (Questionário)

6 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:

Em relação ao FEEDFORWARD USE, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...

Feedforward Use		6.1 - Antes da Pandemia COVID-19						6.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q27	... usado apenas para o controlo de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q28	... usado não só para o controlo de resultados, mas também como uma ferramenta que permite aprendizagem contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q29	... usado para promover apenas a eficiência das operações internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q30	... usado, não só para promover a eficiência das operações internas, mas também para possibilitar respostas inovadoras às mudanças no ambiente empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q31	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo apenas quando existiram desvios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q32	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo, não só quando existiram desvios, mas de forma contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q33	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo com a Gestão Operacional de forma esporádica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q34	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo com a Gestão Operacional de forma contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4.3 Grupo III - Caracterização da Atualização dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

No âmbito do terceiro grupo, onde o objeto de estudo é o “*caraterizar a atualização do sistema de avaliação de desempenho*”, é composto por duas questões (Figura 9; Figura 10). Apesar de ambas serem aplicadas com a divisão entre “antes da Pandemia COVID-19” e “em contexto de Pandemia COVID-19”, possuem escalas de respostas diferentes.

Deste modo, a questão 7, acerca dos “sistemas de avaliação de desempenho”, é respondida através de uma escala de *Likert* de concordância, com cinco pontos, onde o 1 (discordo totalmente) e o 5 (concordo totalmente), em adição, o ponto de resposta “NA/NS” (não aplicável / não sei) (Figura 9). Esta foi elaborada com base numa junção de literatura, sendo a primeira alínea (Q35) retirada e adaptada ao estudo, da escala presente em De Geuser et al. (2009). As duas outras alíneas (Q36 e Q37) foram produzidas e adaptadas a partir da escala de Lucianetti et al. (2019) e sustentadas pela literatura presente em Kaplan e Norton (2006) e em Speckbacher et al. (2003).

Figura 9 - Questão 7 (Questionário)

Sistema de Avaliação de Desempenho		7.1 - Antes da Pandemia COVID-19						7.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q35	Com base nos resultados, considero que os benefícios do Sistema de Avaliação de Desempenho em comparação com seus custos foram extremamente superiores .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q36	Nesta organização, o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado foi utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q37	Nesta organização, o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado foi utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No âmbito da questão 8, acerca do “dinamismo” do sistema de avaliação de desempenho, esta foi inteiramente realizada com base na escala previamente utilizada por Henri (2010) (Figura 10). Tendo como resposta, uma escala de *Likert*, onde 1 (nenhum), 5 (muitos) e ainda “NA/NS” (não aplicável / não sei).

Figura 10 - Questão 8 (Questionário)

Dinamismo		8.1 - Antes da Pandemia COVID-19						8.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q38	Quantos objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados à estratégia da Organização (no mapa estratégico, no caso de usar o BSC)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q39	Quantos indicadores de desempenho (que permitem a mensuração do desempenho dos objetivos estratégicos) foram adicionados / eliminados / alterados (no mapa estratégico, no caso de usar o BSC)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q40	Quantas metas a alcançar (mensuração prevista para os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos) foram alteradas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4.4 Grupo IV – Caracterização do Impacto da Pandemia COVID-19 na Organização e no seu Desempenho

No quarto grupo, onde é realizada a “*caraterização do impacto da Pandemia COVID-19 na organização e no seu desempenho*”, esta é composta por duas questões (Figura 11; Figura 12).

A questão 9, pretende identificar o “*impacto nos recursos humanos*”, tendo em conta e adaptando as escalas utilizadas por Pavlatos e Kostakis (2018), Seles et al. (2019) e fundamentando teoricamente os conceitos com base em Lai e Wong (2020) e em Prochazka et al. (2020) (Figura 11). Nesta questão, foi criada uma escala de resposta de cinco pontos de intervalo percentual, onde 1 (inferior a 21%), 2 (de 21% a 40%), 3 (de 41% a 60%), 4 (de 61% a 80%) e 5 (superior a 80%).

Figura 11 - Questão 9 (Questionário)

Impacto Recursos Humanos		1	2	3	4	5
Q41	A percentagem do período de tempo em layoff foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q42	A percentagem de Recursos Humanos (trabalhadores) que entrou em layoff foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q43	A percentagem do período de tempo em teletrabalho foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q44	A percentagem de Recursos Humanos (trabalhadores) que entrou em teletrabalho foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por sua vez, a questão 10 é direcionada a identificar o “*impacto no desempenho geral*”, através da adaptação da escala previamente utilizada por Pavlatos e Kostakis (2018) (Figura 12). Na presente questão, a escala de respostas utilizada foi distribuída por cinco pontos, onde 1 (diminuiu significativamente), 2 (diminuiu), 3 (nenhuma alteração), 4 (aumentou) e 5 (aumentou significativamente).

Figura 12 - Questão 10 (Questionário)

10 - As seguintes questões pretendem apenas aferir sobre o nível médio do impacto da pandemia na organização do trabalho e do desempenho da empresa. Assim, numa escala (1 – diminuiu significativamente; 2 - diminuiu; 3 - nenhuma alteração; 4 - aumentou; 5 – aumentou significativamente), durante os últimos 14 meses de pandemia (de março de 2020 a abril de 2021), em média:		
Impacto Desempenho Geral		
	1 2 3 4 5	
Q45	Em média, o volume de negócios ...	○ ○ ○ ○ ○
Q46	Em média, a quantidade de encomendas ...	○ ○ ○ ○ ○
Q47	Em média, o nível de cumprimento dos prazos de recebimento dos clientes ...	○ ○ ○ ○ ○
Q48	Em média, o nível de cumprimento das entregas aos clientes ...	○ ○ ○ ○ ○
Q49	Em média, o nível de cumprimento dos prazos de pagamento aos fornecedores ...	○ ○ ○ ○ ○
Q50	Em média, o nível de cumprimento das entregas dos fornecedores ...	○ ○ ○ ○ ○

3.4.5 Grupo V – Caracterização do Respondente e da Organização

Por fim, no quinto e último grupo do questionário, é almejado obter a “*caraterização do respondente e da organização*”, através do recurso a dez questões (Figura 13; Figura 14; Figura 15; Figura 16; Figura 17; Figura 18; Figura 19; Figura 20; Figura 21; Figura 22).

As questões 11 “*ano de nascimento*” (Figura 13) 12 “*género*” (Figura 14) e 13 “*formação académica*” (Figura 15), são questões demográficas gerais, realizadas para caraterizar o respondente do questionário.

Figura 13 - Questão 11 (Questionário)

<p><u>11 - Ano de Nascimento:</u></p> <p>_____</p>

Figura 14 - Questão 12 (Questionário)

<p><u>12 - Género:</u></p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p>
--

Figura 15 - Questão 13 (Questionário)

13 - Formação Académica:

- Doutoramento
- Mestrado
- Bacharelato
- Licenciatura
- Outra

Na questão 14, demonstra-se relevante questionar acerca da “*formação na área de gestão ou afins*” do respondente em Silva (2011) (Figura 16).

Figura 16 - Questão 14 (Questionário)

14 – Formação na área de Gestão ou afins:

- Sim
- Não

É ainda relevante na questão 15, localizar e categorizar o “*nível de gestão em que se situa*” o respondente ao questionário, em Oliveira (2018) (Figura 17).

Figura 17 - Questão 15 (Questionário)

15 – Nível de Gestão em que se situa:

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Gestão Operacional

Quanto à questão 16, é inquirido acerca do “*CAE da organização*”, de forma a poder categorizar as empresas pelo código de atividades económicas, como visto em Gomes (2007) (Figura 18).

Figura 18 - Questão 16 (Questionário)

16 – CAE da Organização:

Para uma melhor caracterização e categorização das empresas, foram realizadas as questões 17 “*número médio de empregados*” (Figura 19), a 18 “*volume de negócios líquido*” (Figura 20) e a 19 “*valor total do balanço*” (Figura 21), baseadas no artigo 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015.

Figura 19 - Questão 17 (Questionário)

17 – Número médio de Empregados:

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais do que 250

Figura 20 - Questão 18 (Questionário)

18 – Volume de Negócios Líquido:

- Até 700.000 €
- De 700.001 € a 8.000.000 €
- De 8.000.001 € a 40.000.000 €
- Mais do que 40.000.000 €

Figura 21 - Questão 19 (Questionário)

19 – Valor Total do Balanço:

- Até 350.000 €
- De 350.001 € a 4.000.000 €
- De 4.000.001 a 20.000.000 €
- Mais do que 20.000.000 €

Por fim, na questão 20, é pedido ao respondente que “*se desejar receber o relatório final do estudo, por favor, coloque aqui o e-mail para o envio*” (Figura 22).

Figura 22 - Questão 20 (Questionário)

20 – Se desejar receber o relatório final do estudo, por favor, coloque aqui o e-mail para o envio:

Para uma melhor compreensão do questionário e posterior análise de resultados, foi realizado um índice das dez primeiras questões e respetivos fatores a que correspondem (Figura 23). Nesta legenda, são identificados os tópicos, subtópicos, o contexto referente e por fim, a respetiva correspondência ao fator. O número referente a cada fator é elaborado com base na junção dos subtópicos / questões, com o contexto em que são perguntados (Figura 23).

Figura 23 - Legenda e Índice dos Fatores (Questionário)

Tópico	Subtópico / Questões	Contexto	Fatores
I - Utilização	1- Extensão do Uso	.1 - Antes da Pandemia	F_1.1
I - Utilização	1- Extensão do Uso	.2 - Contexto de Pandemia	F_1.2
II - Finalidades	2- Integração	.1 - Antes da Pandemia	F_2.1
II - Finalidades	2- Integração	.2 - Contexto de Pandemia	F_2.2
II - Finalidades	3 - Relacionamento e Alinhamento	.1 - Antes da Pandemia	F_3.1
II - Finalidades	3 - Relacionamento e Alinhamento	.2 - Contexto de Pandemia	F_3.2
II - Finalidades	4- Eficiência	.1 - Antes da Pandemia	F_4.1
II - Finalidades	4- Eficiência	.2 - Contexto de Pandemia	F_4.2
II - Finalidades	5- Estratégia o Trabalho Diário de Todos	.1 - Antes da Pandemia	F_5.1
II - Finalidades	5- Estratégia o Trabalho Diário de Todos	.2 - Contexto de Pandemia	F_5.2
II - Finalidades	<i>6 - Feedforward Use</i>	.1 - Antes da Pandemia	F_6.1
II - Finalidades	<i>6 - Feedforward Use</i>	.2 - Contexto de Pandemia	F_6.2
III - Atualização	7 - Sistema de Avaliação de Desempenho	.1 - Antes da Pandemia	F_7.1
III - Atualização	7 - Sistema de Avaliação de Desempenho	.2 - Contexto de Pandemia	F_7.2
III - Atualização	8 - Dinamismo	.1 - Antes da Pandemia	F_8.1
III - Atualização	8 - Dinamismo	.2 - Contexto de Pandemia	F_8.2
IV - Impacto	9 - Recursos Humanos	.2 - Contexto de Pandemia	F_9.1
IV - Impacto	10 - Desempenho Geral	.2 - Contexto de Pandemia	F_10.1

3.5 Pré-teste

Uma vez que este estudo é realizado através da aplicação de um novo instrumento, um questionário de elaboração própria baseado na literatura, foi necessário realizar certos procedimentos de pré-teste. Após a conceção da primeira versão do questionário, o questionário foi enviado para um grupo de 10 indivíduos académicos e não académicos, dentro e fora da área de gestão. Foi pedido ao grupo convidado, para analisar e fornecer comentários ou sugestões acerca do questionário. Este pré-teste teve como intuito, ajustar o questionário e respetivos instrumentos de medida e escalas presentes. Objetivando também, estimar o tempo de conclusão, corrigir lacunas ortográficas e suprir dificuldades de compreensão, de forma a adequar o mesmo a todas as realidades e graus de conhecimento.

Com base no procedimento realizado e comentários fornecidos pelo grupo, foram apontados alguns erros ortográficos, termos pouco explícitos ou demasiado específicos ao longo do questionário. Estas situações, foram corrigidas pela resolução dos erros e pela adição de definições ou exemplos aos termos mais complexos. Foi ainda sugerida e adicionada uma definição resumida do termo “Sistemas de Avaliação de Desempenho”, bem como uma lista de alguns exemplos de sistemas, para um melhor esclarecimento e compreensão por parte dos respondentes. No grupo 1, pela extensão do mesmo, foram removidas

duas questões e foi também removida a obrigatoriedade de resposta, tornando-se uma questão para “Responder apenas quando aplicável”. Nos grupos 2 e 3, foi sugerido uniformizar o cabeçalho das questões, resultando nas expressões, “Antes da Pandemia COVID-19” e “Em Contexto de Pandemia COVID-19”. Por fim, no grupo 4 foi mudada a escala da questão 10 para melhor compreensão e análise da mesma.

Posteriormente a este procedimento, realizou-se uma análise pré-teste a certos critérios fundamentais para a avaliação de um instrumento de medida, como é o caso de um inquérito por questionário. Estes critérios estudados e analisados em pré-teste foram avaliar, a sensibilidade, a fiabilidade e a validade do questionário. Para a execução desta análise, o questionário foi enviado para uma amostra aleatória da população, composta por 46 empresas.

3.5.1 Sensibilidade

No âmbito da verificação da sensibilidade, foi realizada uma análise de estatística descritiva. Foram estudadas e calculadas algumas medidas de tendência central, como a média e o desvio padrão, bem como o estudo dos pontos extremos, o mínimo e o máximo. Esta análise foi feita ao nível individual de cada item e a cada fator definido.

Através dos resultados das medidas de tendência central, podemos verificar que no grupo II, onde os respondentes são inquiridos acerca da sua concordância com as afirmações, a média é relativamente elevada. Estes valores, demonstram uma grande concordância com as afirmações presentes nos itens do grupo.

Ao nível dos pontos extremos, podemos verificar que a maioria dos itens do questionário, percorrem a totalidade da escala (Tabela 1; Tabela 2; Tabela 3; Tabela 4; Tabela 5). Apesar do máximo obtido em praticamente todos os itens ser o “5” e de a maioria dos pontos mínimos ser o “1”, é considerável o número de pontos mínimos situados no “2”.

Tabela 1 - Estatística Descritiva da Implementação Cap. I (Pré-Teste)

Sistemas	1.1 - Atualmente Implementado						1.4 - Intenção Implementar C. Prazo (n=14)		
	Não		Sim		Sim >2anos	Total			
<i>Balanced Scorecard</i>	16	69,57%	4	17,39%	3	13,04%	23	3	21,43%
<i>Activity Based Costing</i>	13	59,09%	4	18,18%	5	22,73%	22	2	14,29%
Análise da Cadeia de Valor	10	45,45%	5	22,73%	7	31,82%	22	1	7,14%
Análise Custo-Benefício	3	12,50%	12	50,00%	9	37,50%	24	0	0,00%
Análise SWOT	6	25,00%	10	41,67%	8	33,33%	24	0	0,00%
<i>Benchmarking</i>	9	40,91%	5	22,73%	8	36,36%	22	1	7,14%
Controlo Baseado Orçamentos	3	12,00%	8	32,00%	14	56,00%	25	2	14,29%
<i>Key Performance Indicators</i>	4	16,67%	9	37,50%	11	45,83%	24	1	7,14%
<i>Lifecycle Costing</i>	13	59,09%	4	18,18%	5	22,73%	22	1	7,14%
<i>Tableau de Bord</i>	11	50,00%	5	22,73%	6	27,27%	22	2	14,29%
Outros	1	50,00%	1	50,00%	0	0,00%	2	1	7,14%

Tabela 2 - Estatística Descritiva da Utilização Cap. I (Pré-Teste) Cont.

Sistemas	1.2 – Extensão do Uso Antes da Pandemia COVID-19				1.3 -Extensão do Uso Contexto de Pandemia COVID-19			
	Min.	Máx.	Méd.	DP	Min.	Máx.	Méd.	DP
<i>Balanced Scorecard</i>	1	5	1,72	1,227	1	5	1,76	1,348
<i>Activity Based Costing</i>	1	5	2,38	1,668	1	5	2,31	1,621
Análise da Cadeia de Valor	1	5	2,29	1,649	1	5	2,29	1,649
Análise Custo-Benefício	1	5	3,14	1,352	1	5	3,10	1,334
Análise SWOT	1	5	3,15	1,387	1	5	3,05	1,433
<i>Benchmarking</i>	1	5	2,68	1,701	1	5	2,79	1,718
Controlo Baseado Orçamentos	1	5	3,35	1,555	1	5	3,39	1,469
<i>Key Performance Indicators</i>	1	5	3,09	1,601	1	5	3,05	1,618
<i>Lifecycle Costing</i>	1	5	2,06	1,569	1	5	2,13	1,598
<i>Tableau de Bord</i>	1	5	2,41	1,622	1	5	2,41	1,622
Outros	1	3	1,67	1,155	1	3	1,67	1,155

Tabela 3 - Estatística Descritiva das Finalidades Cap. II (Pré-Teste)

Grupo II - Finalidades	Antes da Pandemia COVID-19				Contexto Pandemia COVID-19			
	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Mín.	Máx.	Méd.	DP
2 - INTEGRAÇÃO								
Q1 - clarificação da estratégia	2	5	4,11	0,798	2	5	3,97	0,944
Q2 - comunicação da estratégia	1	5	4,00	0,900	1	5	3,74	0,978
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	1	5	4,21	0,935	1	5	3,95	1,012
Q4 - mensuração/medição do desempenho	2	5	4,53	0,647	2	5	4,32	0,842
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	2	5	4,34	0,781	2	5	4,08	0,997
Q6 - gestão da mudança	2	5	4,00	0,900	2	5	3,78	1,031
Q7 - planeamento estratégico	2	5	4,22	0,886	2	5	4,03	1,028
Q8 - controlo da estratégia	1	5	4,19	0,967	1	5	3,95	0,998
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO								
Q9 - reestruturação dos processos	2	5	3,76	0,913	2	5	3,61	1,001
Q10 - reestruturação dos serviços	2	5	3,58	0,858	2	5	3,47	0,951
Q11 - reestruturação das competências	2	5	4,03	0,854	2	5	3,92	0,997
4 - EFICÁCIA								
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	1	5	4,21	0,946	1	5	4,03	1,058
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	1	5	4,21	0,935	1	5	3,95	1,012
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	1	5	3,79	1,067	1	5	3,71	1,169
Q15 - conceção do sistema de incentivos	1	5	3,97	1,167	1	5	3,74	1,263
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	2	5	4,24	0,781	2	5	4,09	0,965
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	2	5	3,85	0,925	2	5	3,65	1,012
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	2	5	3,94	0,886	2	5	3,97	0,937
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	1	5	3,79	0,946	1	5	3,71	1,088
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	1	5	4,03	0,969	1	5	4,00	1,031
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	2	5	4,15	0,784	2	5	4,03	0,951
Q22 - melhorar a comunicação interna	2	5	3,88	0,992	2	5	3,70	1,015
Q23 - motivar os recursos humanos	2	5	4,24	0,819	2	5	4,15	0,857
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	2	5	4,03	0,904	2	5	3,91	1,055
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS								
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	1	5	4,03	0,951	1	5	3,94	0,983
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	1	5	4,00	1,061	1	5	4,00	1,128
6 - FEEDFORWARD USE								
Q27 - usado apenas controlo de resultados	1	5	3,07	1,048	1	5	3,10	1,175
Q28 - usado para aprendizagem contínua	3	5	3,83	0,699	2	5	3,90	0,772
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	1	5	3,07	1,048	1	5	3,00	1,102
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	2	5	3,93	0,785	2	5	3,86	0,953
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	1	5	3,10	1,242	1	5	3,10	1,205
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	1	5	3,57	1,073	1	5	3,45	1,121
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	1	5	2,93	1,172	1	5	3,00	1,195
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	1	5	3,57	1,073	1	5	3,50	1,139

Tabela 4 - Estatística Descritiva da Atualização Cap. III (Pré-Teste)

Grupo III – Atualização	Antes da Pandemia COVID-19				Contexto Pandemia COVID-19			
	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Mín.	Máx.	Méd.	DP
7 - SISTEMA AVALIAÇÃO DESEMPENHO								
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	1	5	3,92	1,055	1	5	3,81	1,096
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	1	5	3,80	1,064	1	5	3,80	1,126
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	1	5	3,87	1,008	1	5	3,69	1,105
8 - DINAMISMO								
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	2	5	3,38	0,806	2	5	3,65	0,862
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	2	5	3,53	0,800	2	5	3,67	0,907
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	2	5	3,67	0,856	2	5	3,86	0,889

Tabela 5 - Estatística Descritiva Impacto no Desempenho Cap. IV (Pré-Teste)

Grupo IV – Impacto no Desempenho	Mín.	Máx.	Méd.	DP	1	2	3	4	5
9 - IMPACTO RECURSOS HUMANOS									
Q41 - % período de tempo em <i>layoff</i>	1	5	1,54	1,098	74%	6%	6%	6%	6%
Q42 - % RH que entrou em <i>layoff</i>	1	5	1,87	1,424	74%	3%	3%	6%	13%
Q43 - % período de tempo em teletrabalho	1	5	2,61	1,561	42%	3%	19%	6%	29%
Q44 - % RH que entrou em teletrabalho	1	5	2,35	1,517	48%	10%	10%	10%	23%
10 - IMPACTO DESEMPENHO GERAL									
Q45 - volume de negócios	1	5	2,81	1,302	23%	19%	19%	32%	6%
Q46 - quantidade de encomendas	1	5	2,68	1,249	26%	16%	26%	29%	3%
Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes	1	5	3,00	1,033	10%	13%	55%	13%	10%
Q48 - cumprimento entregas aos clientes	1	5	2,94	0,929	6%	19%	55%	13%	6%
Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores	1	5	2,90	0,790	6%	13%	68%	10%	3%
Q50 - cumprimento entregas fornecedores	1	5	2,71	0,864	6%	32%	48%	10%	3%

3.5.2 Fiabilidade

Um instrumento de investigação, como é o caso de um inquérito por questionário, é considerado como fiável quando os seus resultados são precisos e fidedignos (Moreira, 2004). Isto acontece, quando independentemente do momento ou do contexto em que o instrumento é aplicado, a variação dos seus resultados é relativamente pequena (Moreira, 2004). Deste modo, os dados consideram-se fidedignos quando existe uma constância das suas conclusões e consistência interna nos seus tópicos e itens (Moreira, 2004). Quanto à consistência interna, os itens presentes no instrumento devem obter resultados homogêneos, ou seja, presume-se a existência de coerência e uniformidade por parte dos

sujeitos inquiridos nas respostas a cada tópico e item que constitui o questionário. De acordo com Kumar (2011), a fiabilidade ou fidedignidade do instrumento de investigação, é representada pela consistência verificada nas amostras.

Na realização deste estudo, o método utilizado para aferir a fiabilidade e consistência interna do questionário, foi o *alpha de Cronbach* (Hill & Hill, 2005; Moreira, 2004). O *alpha de Cronbach* foi apresentado em 1951 por Cronbach (1951) como uma medida de consistência interna, ou seja, um índice capaz de representar o quão relacionado é um grupo de itens ou questões. Este índice, é calculado com base na análise da variância e média presente nas respostas ao questionário, demonstrando a correlação existente entre as perguntas (Cronbach, 1951).

Com objetivo de avaliar a fiabilidade do questionário, foi realizado o cálculo do *alpha de Cronbach* geral do questionário, apresentado na Tabela 6, onde se obteve um α de 0,904, o que é considerado como uma muito boa consistência interna (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2018; Hill & Hill, 2005; Pestana & Gageiro, 2003). Para uma melhor análise do questionário, este foi dividido em fatores com base nos subtópicos e respetivos contextos. Deste modo, foi também realizado o estudo do *alpha de Cronbach* individualmente em cada fator, exposto na Tabela 6, onde todos se situaram num α entre 0,731 e 0,947, o que é considerado muito bom (Hair et al., 2018; Hill & Hill, 2005; Pestana & Gageiro, 2003). Todos os resultados desta análise foram positivos, demonstrando uma boa consistência interna no questionário, tendo em conta o valor geral e os valores individuais do *alpha de Cronbach* obtidos.

Tabela 6 - Alpha de Cronbach (Pré-Teste)

Fatores	Alpha de Cronbach (α)	Nº de Itens
Geral	0,904	90
F_2.1	0,864	8
F_2.2	0,925	8
F_3.1	0,770	3
F_3.2	0,876	3
F_4.1	0,908	13
F_4.2	0,947	13
F_5.1	0,829	2
F_5.2	0,862	2
F_6.1	0,731	8
F_6.2	0,782	8
F_7.1	0,925	3
F_7.2	0,927	3
F_8.1	0,857	3
F_8.2	0,899	3
F_9.1	0,735	4
F_10.1	0,862	6

3.5.3 Validade

Por sua vez, a análise da validade de um questionário, pretende avaliar se esse mesmo instrumento e cada variável presente nele, é capaz de medir efetivamente o que estava destinado medir (Hardy & Bryman, 2009). No âmbito da validação do questionário, são referidos como principais, três tipos de validade na avaliação do instrumento, a validade de conteúdo, a validade de critério, e a validade de *constructo*. Neste caso foi realizado um teste à validade do *constructo*, que compreende a análise da capacidade do instrumento criado pelo investigador, em medir as variáveis pretendidas (Hill & Hill, 2005).

Para este efeito, foi realizada uma análise da Correlação de Spearman de natureza confirmatória, uma vez que os fatores já se encontravam previamente definidos. A correlação foi realizada nos grupos II, III e IV do questionário, entre os 50 itens presentes nos grupos e os respetivos fatores. Nesta análise, 45 das questões analisadas foram identificadas com uma correlação de grau de significância muito alto ($p < 0,01$) (Tabela 7; Tabela 8; Tabela 9; Tabela 10). Apenas 5 alíneas (Q27, Q28, Q29, Q30 e Q33) foram identificadas como não significativas para o seu fator “6 – *Feedforward Use*”, resultando na sua remoção da análise de resultados do questionário (Tabela 8).

Tabela 7 - Correlação de Spearman nas Finalidades Cap. II (Pré-Teste)

Grupo II - Finalidades	F_2.1	F_2.2	F_3.1	F_3.2	F_4.1	F_4.2
2 - INTEGRAÇÃO (F_2)						
Q1 - clarificação da estratégia	,728**	,818**	-	-	-	-
Q2 - comunicação da estratégia	,818**	,876**	-	-	-	-
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	,692**	,795**	-	-	-	-
Q4 - mensuração/medição do desempenho	,615**	,729**	-	-	-	-
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	,618**	,730**	-	-	-	-
Q6 - gestão da mudança	,776**	,772**	-	-	-	-
Q7 - planeamento estratégico	,700**	,851**	-	-	-	-
Q8 - controlo da estratégia	,763**	,861**	-	-	-	-
3 - RELACIONAMENTO ALINHAMENTO (F_3)						
Q9 - reestruturação dos processos	-	-	,889**	,936**	-	-
Q10 - reestruturação dos serviços	-	-	,920**	,958**	-	-
Q11 - reestruturação das competências	-	-	,658**	,752**	-	-
4 - EFICÁCIA (F_4)						
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	-	-	-	-	,673**	,800**
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-	-	-	-	,571**	,704**
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	-	-	-	-	,754**	,851**
Q15 - conceção do sistema de incentivos	-	-	-	-	,748**	,831**
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	-	-	-	-	,831**	,857**
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	-	-	-	-	,876**	,909**
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	-	-	-	-	,607**	,626**
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	-	-	-	-	,803**	,896**
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	-	-	-	-	,576**	,699**
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	-	-	-	-	,715**	,733**
Q22 - melhorar a comunicação interna	-	-	-	-	,730**	,713**
Q23 - motivar os recursos humanos	-	-	-	-	,588**	,704**
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	-	-	-	-	,816**	,790**

** A correlação é significativa para 1%

Tabela 8 - Correlação de Spearman nas Finalidades Cap. II (Pré-Teste) Cont.

Grupo II - Finalidades	F_5.1	F_5.2	F_6.1	F_6.2
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS (F_5)				
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	,940**	,952**	-	-
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	,866**	,877**	-	-
6 - FEEDFORWARD USE (F_6)				
Q27 - usado apenas controlo de resultados	-	-	0,078	,881**
Q28 - usado para aprendizagem contínua	-	-	,635**	0,277
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	-	-	0,029	,751**
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	-	-	,716**	0,361
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	-	-	-,457*	,605**
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	-	-	,740**	,516**
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	-	-	-,0232	,673**
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	-	-	,728**	,667**

* A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Tabela 9 - Correlação de Spearman na Atualização Cap. III (Pré-Teste)

Grupo III - Atualização	F_7.1	F_7.2	F_8.1	F_8.2
7 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (F_7)				
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	,895**	,845**	-	-
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	,916**	,879**	-	-
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	,849**	,911**	-	-
8 - DINAMISMO (F_8)				
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	-	-	,759**	,783**
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	-	-	,905**	,927**
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	-	-	,858**	,947**

** A correlação é significativa para 1%

Tabela 10 - Correlação de Spearman Impacto no Desempenho Cap. IV (Pré-Teste)

Grupo IV - Impacto no Desempenho	F_9.1	F_10.1
9 - IMPACTO RECURSOS HUMANOS (F_9)		
Q41 - % período de tempo em <i>layoff</i>	,572**	-
Q42 - % RH que entrou em <i>layoff</i>	,605**	-
Q43 - % período de tempo em teletrabalho	,814**	-
Q44 - % RH que entrou em teletrabalho	,885**	-
10 - IMPACTO DESEMPENHO GERAL (F_10)		
Q45 - volume de negócios	-	,885**
Q46 - quantidade de encomendas	-	,765**
Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes	-	,669**
Q48 - cumprimento entregas aos clientes	-	,791**
Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores	-	,635**
Q50 - cumprimento entregas fornecedores	-	,613**

** A correlação é significativa para 1%

3.6 Procedimento

Inicialmente foi realizado um questionário destinado a apenas um sistema de avaliação de desempenho. Posteriormente, denotou-se benéfico adaptar e generalizar o mesmo, para um questionário capaz de abranger a generalidade dos sistemas de avaliação de desempenho (ANEXO 2). Após esta adaptação, foram realizados os procedimentos de pré-teste necessários para o questionário, durante o mês de abril de 2021. Deste modo, o questionário em forma de pré-teste foi enviado por e-mail e disponibilizado através da plataforma *online Qualtrics XM*. Por sua vez, os respetivos dados recolhidos, tais como comentários, correções e *feedback* foram recebidos por e-mail e chamada telefónica. Quanto aos dados e efetivas respostas ao questionário de pré-teste, foram obtidos por intermédio da plataforma utilizada.

O questionário final, foi também posteriormente disponibilizado na plataforma *online Qualtrics XM*, durante os meses de maio a junho de 2021. Consequentemente, todos os dados obtidos para análise e investigação científica foram recolhidos por meio dessa mesma plataforma *online*. Como meio de envio do questionário foi utilizado principalmente o e-mail das empresas, pela plataforma *Qualtrics XM* e pelo *Gmail*. Em falta do e-mail das empresas, foram também enviados questionários através dos formulários de contacto presentes nos *sites* das empresas. Neste contacto, foi apresentado o objetivo e enquadramento do estudo, bem como uma pequena definição da avaliação de desempenho e os respetivos tópicos em análise (ANEXO 1). Para além de expor a pertinência da colaboração, foi ainda garantida a total confidencialidade dos dados e informações fornecidas no responder do questionário.

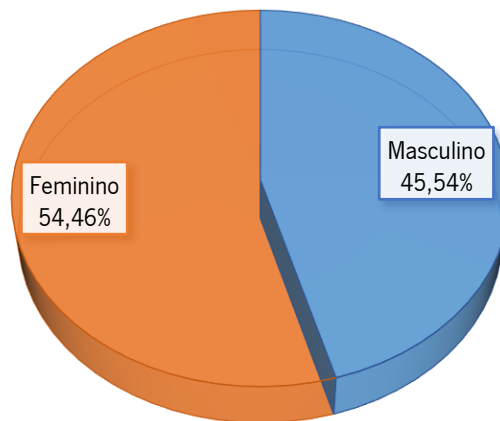
Para a realização da análise estatística e representação gráfica deste estudo, foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o Microsoft Excel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra

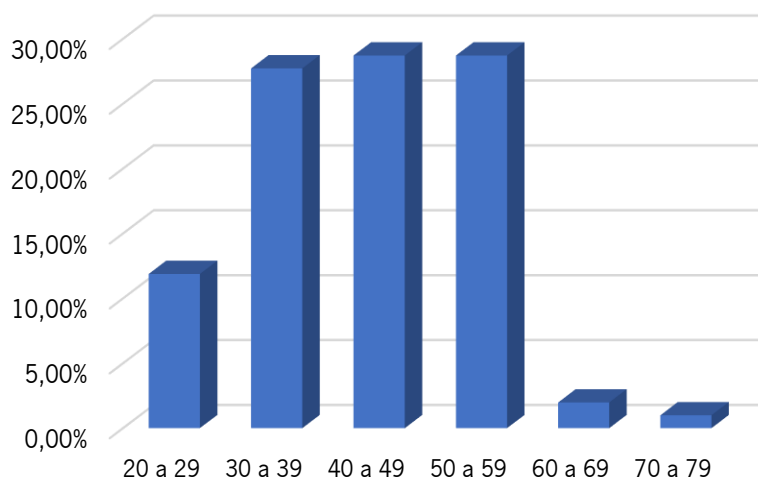
No âmbito da amostra para esta investigação científica, apesar de 170 empresas (6,65% das inquiridas), terem contribuído para o estudo, apenas 101 destas (3,95% das inquiridas) concluíram o questionário. Na Figura 24, é representado que destes 101 questionários concluídos, 55 foram respondidos por indivíduos do género feminino (54,46%) e 46 por indivíduos do género masculino (45,54%).

Figura 24 - Género dos Respondentes



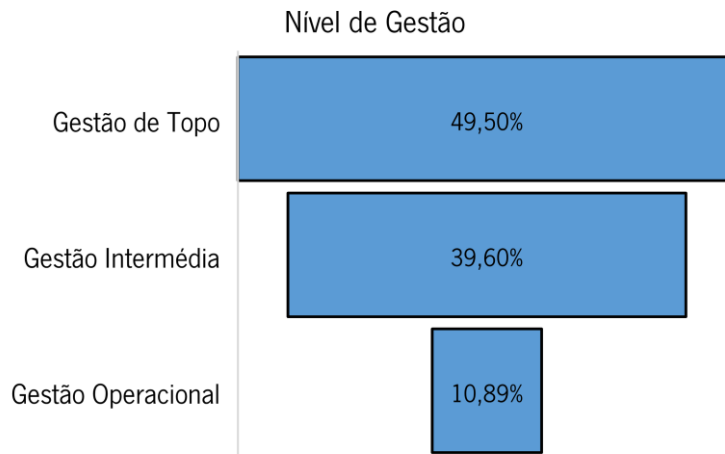
A Figura 25 retrata que a média de idades dos respondentes é de 42,67 anos, onde se encontram: 12 indivíduos na faixa etária entre os 20 e os 29 anos (11,88%); 28 entre os 30 e os 39 anos (27,72%); 29 entre os 40 e os 49 anos (28,71%); 29 entre os 50 e os 59 anos (28,71%); 2 entre os 60 e os 69 anos (1,98%) e; 1 entre os 70 e os 79 anos (0,99%).

Figura 25 - Idade (Anos) dos Respondentes



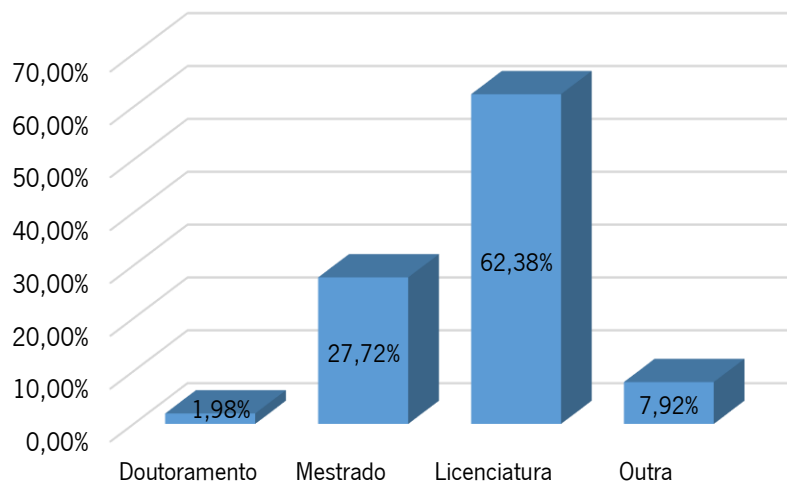
Quanto à Figura 26, esta releva o facto de que 50 dos respondentes ocupam um cargo na gestão de topo (49,50%), 40 pertencem à gestão intermédia (39,60%) e 11 ocupam um cargo na gestão operacional (10,89%).

Figura 26 - Nível de Gestão dos Respondentes



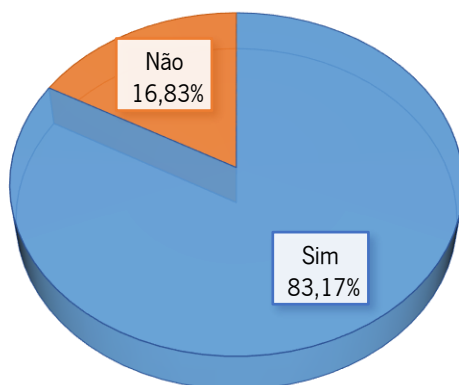
No âmbito da formação académica dos respondentes, a maior parte destes, possui o nível académico correspondente ao de licenciatura, 63 indivíduos (62,38%); 28 possuem um mestrado (27,72%); apenas 2 respondentes têm o grau de doutoramento (1,98%); nenhum respondente selecionou o grau de bacharelato e por fim; os 8 restantes possuem outro nível de formação que não os anteriormente referidos (Figura 27).

Figura 27 - Formação Académica dos Respondentes



Através desta caracterização, na Figura 28, é ainda referido que 83,17% dos respondentes tem formação na área de gestão e afins (84 indivíduos) e apenas 16,83% não possui formação na área de gestão e afins (17 indivíduos).

Figura 28 - Formação dos Respondentes na Área de Gestão



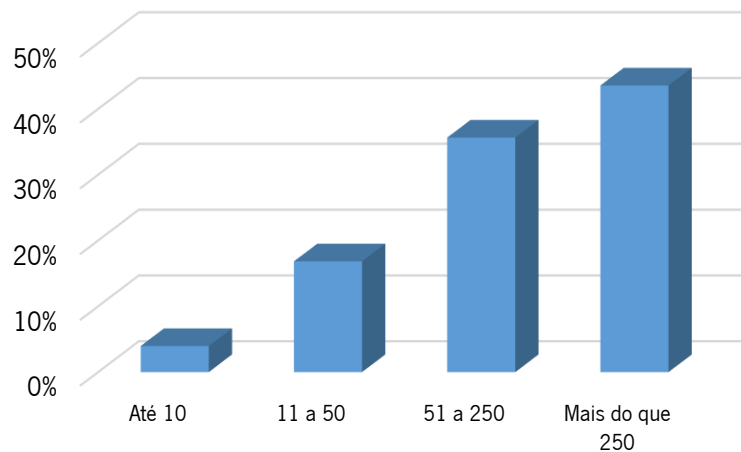
Por sua vez, as empresas inquiridas possuem principalmente a Classificação das Atividades Económicas (CAE): 28 do “G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos” (27,72%); 27 empresas do “C – Indústrias Transformadoras” (26,73%); 9 empresas de “H – Transportes e armazenagem” (8,91%) e; 5 presentes em “N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio” (4,95%); entre outras (Figura 29).

Figura 29 - CAE das Empresas

Classificação das Atividades Económicas (CAE)	N	%
C - Indústrias Transformadoras	27	26,73%
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4	3,96%
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	4	3,96%
F - Construção	5	4,95%
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	28	27,72%
H - Transportes e armazenagem	9	8,91%
I - Alojamento, restauração e similares	2	1,98%
J - Atividades de Informação e de comunicação	2	1,98%
K - Atividades financeiras e de seguros	1	0,99%
L - Atividades Imobiliárias	2	1,98%
M - Atividades de Consultoria, científicas, técnicas e similares	2	1,98%
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	4,95%
P - Educação	1	0,99%
Q - Atividades de saúde humana e apoio social	3	2,97%
R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	2	1,98%
Inválido	4	3,96%
Total	101	100,00%

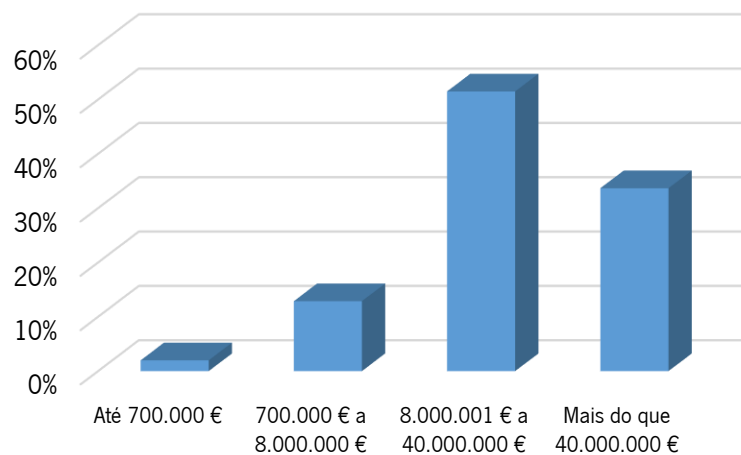
As empresas foram ainda caracterizadas através do artigo 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015, com base no seu número médio de empregados, volume de negócios líquido e valor total do balanço. Na Figura 30 são caracterizadas quanto ao seu número médio de empregados: 44 empresas possuem mais do que 250 empregados (43,56%); 36 possuem entre 51 e 250 empregados (35,64%); existem 17 com entre 11 a 50 empregados (16,83%) e; apenas 4 empresas inquiridas contam com um número médio de até 10 empregados (3,96%).

Figura 30 - Número Médio de Empregados das Empresas



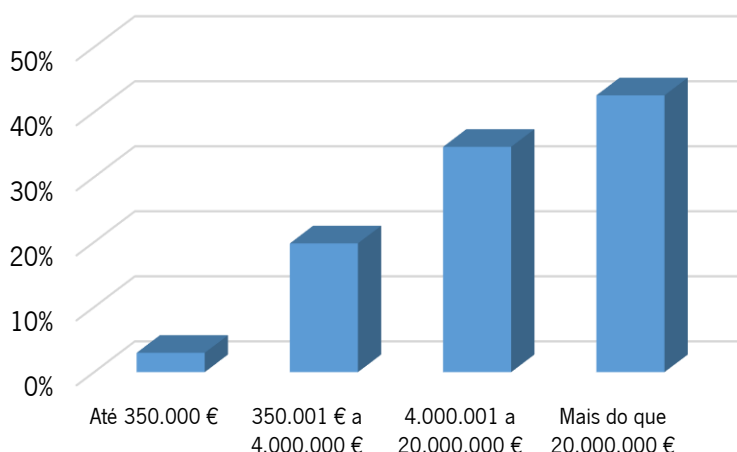
No volume de negócios líquido, a Figura 31 expressa que: 34 organizações auferiram um valor superior a 40.000.000€ (33,66%); 52 empresas auferiram entre 8.000.001€ a 40.000.000€ (51,49%); 13 das inquiridas obtiveram um volume de negócios líquido entre 700.000€ a 8.000.000€ (12,87%) e; apenas 2 empresas tiveram um valor até 700.000€ (1,98%).

Figura 31 - Volume de Negócios Líquido das Empresas



No caso do valor total do balanço, a Figura 32 expõe que: 43 organizações possuem um balanço superior a 20.000.000€ (42,57%); 35 um balanço entre 4.000.001€ a 20.000.000€ (34,65%); 20 inquiridas entre 350.001€ a 4.000.000€ (19,80%) e; apenas 3 possuem um valor total do balanço inferior a 350.000€ (2,97%).

Figura 32 - Valor Total do Balanço das Empresas



4.2 Análise e Discussão dos Resultados

4.2.1 Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho

A análise e discussão dos resultados do presente grupo, 1 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho*”, têm como objetivo responder à hipótese de investigação:

HI 1. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo na implementação e no uso de instrumentos de avaliação de desempenho das organizações.

Com base na tabela de frequências do Grupo I, questão “1.1 – Atualmente Implementado”, podemos verificar que todos os pontos da escala foram percorridos em cada sistema de avaliação de desempenho (Tabela 11). Desta forma, podemos verificar que dentro dos respondentes, os sistemas de avaliação de desempenho com uma menor taxa de implementação, para além da opção “Outros” (82,35%), são: o *Lifecycle Costing* (69,77%); o *Activity Based Costing* (69,32%) e; o *Balanced Scorecard* (61,70%) (Tabela

11). Os sistemas de avaliação de desempenho com maior percentagem de resposta afirmativa, a implementação nos últimos dois anos foram: o *Key Performance Indicators* (36,27%); a Análise Custo-Benefício (35,79%) e; o Controlo Baseado em Orçamentos (34,34%) (Tabela 11). Releva ainda o facto de que parte do intervalo de tempo anteriormente referido, inclui todo o período de Pandemia COVID-19 até ao momento, e que esta implementação pode ter sido realizada para suprir algumas necessidades decorrentes do contexto de pandemia. Quanto à resposta de implementação dos sistemas há mais de dois anos, destacam-se: os *Key Performance Indicators* (47,06%); o Controlo Baseado em Orçamentos (45,45%) e; a Análise SWOT (40,40%) (Tabela 11).

Tabela 11 - Tabela de Frequências da Implementação (Questão 1.1)

Sistemas	Não		Sim		Sim > 2 anos		Total
	N	%	N	%	N	%	
<i>Balanced Scorecard</i>	58	61,70%	18	19,15%	18	19,15%	94
<i>Activity Based Costing</i>	61	69,32%	17	19,32%	10	11,36%	88
Análise da Cadeia de Valor	46	50,55%	26	28,57%	19	20,88%	91
Análise Custo-Benefício	28	29,47%	34	35,79%	33	34,74%	95
Análise SWOT	29	29,29%	30	30,30%	40	40,40%	99
<i>Benchmarking</i>	38	41,30%	23	25,00%	31	33,70%	92
Controlo Baseado em Orçamentos	20	20,20%	34	34,34%	45	45,45%	99
<i>Key Performance Indicators</i>	17	16,67%	37	36,27%	48	47,06%	102
<i>Lifecycle Costing</i>	60	69,77%	12	13,95%	14	16,28%	86
<i>Tableau de Bord</i>	51	54,84%	21	22,58%	21	22,58%	93
Outros	14	82,35%	1	5,88%	2	11,76%	17

Analisando a tabela de frequências do Grupo I, na questão “1.2 - Extensão do Uso Antes da Pandemia COVID-19”, verificamos que a mesma também percorre todos os pontos da escala, neste caso uma escala de *Likert* com as classificações de 1 (uso nulo) a 5 (uso amplo) (Tabela 12). Através do estudo da extensão do uso dos sistemas antes da Pandemia COVID-19, podemos aferir que, em média os sistemas de avaliação de desempenho mais utilizados pelos respondentes são: o Controlo Baseado em Orçamentos (3,76); os *Key Performance Indicators* (3,60) e; a Análise Custo-Benefício (3,23) (Tabela 12). Em oposição, os menos utilizados no período antes da pandemia para além de “Outros” (2,00), são: o *Lifecycle Costing* (2,16); o *Balanced Scorecard* (2,21) e; o *Activity Based Costing* (2,23) (Tabela 12).

Tabela 12 - Frequências - Extensão Uso Antes Pandemia COVID-19 (Questão 1.2)

Sistemas	Méd.	DP	1		2		3		4		5		Total
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Balanced Scorecard</i>	2,21	1,517	42	55,26%	4	5,26%	12	15,79%	8	10,53%	10	13,16%	76
<i>Activity Based Costing</i>	2,23	1,541	36	58,06%	1	1,61%	6	9,68%	13	20,97%	6	9,68%	62
Análise da Cadeia de Valor	2,65	1,589	29	42,03%	4	5,80%	9	13,04%	16	23,19%	11	15,94%	69
Análise Custo-Benefício	3,23	1,519	20	25,32%	4	5,06%	12	15,19%	24	30,38%	19	24,05%	79
Análise SWOT	3,18	1,577	23	27,38%	5	5,95%	13	15,48%	20	23,81%	23	27,38%	84
<i>Benchmarking</i>	2,91	1,643	27	35,53%	5	6,58%	11	14,47%	14	18,42%	19	25,00%	76
Controlo Baseado em Orçamentos	3,76	1,470	13	15,66%	5	6,02%	8	9,64%	20	24,10%	37	44,58%	83
<i>Key Performance Indicators</i>	3,60	1,543	17	19,10%	6	6,74%	10	11,24%	19	21,35%	37	41,57%	89
<i>Lifecycle Costing</i>	2,16	1,598	36	62,07%	2	3,45%	3	5,17%	9	15,52%	8	13,79%	58
<i>Tableau de Bord</i>	2,71	1,712	32	45,71%	1	1,43%	9	12,86%	11	15,71%	17	24,29%	70
Outros	2,00	1,541	11	64,71%	1	5,88%	1	5,88%	2	11,76%	2	11,76%	17

Por sua vez, na tabela de frequências do Grupo I, na questão “1.3 – Extensão do Uso Em Contexto de Pandemia COVID-19”, o mesmo se sucede acerca da escala de resposta totalmente percorrida em todos os sistemas de avaliação de desempenho (1 “uso nulo” a 5 “uso amplo”) (Tabela 13). Agora no âmbito da extensão do uso em contexto de Pandemia COVID-19, verificamos mais uma vez que, em média os sistemas de avaliação de desempenho mais e menos utilizados pelos respondentes não se alteraram (Tabela 13). Os mais utilizados no contexto de pandemia continuaram a ser: o Controlo Baseado em Orçamentos (3,71), os *Key Performance Indicators* (3,53) e a Análise Custo-Benefício (3,16) (Tabela 13). No lado oposto, os menos utilizados neste contexto, para além da opção “Outros” (1,94), foram mais uma vez: o *Lifecycle Costing* (2,14); o *Activity Based Costing* (2,23) e; o *Balanced Scorecard* (2,26) (Tabela 13). Podemos referir ainda que ocorreu uma diminuição mínima e pouco significativa na média geral de utilização dos sistemas de avaliação de desempenho em Contexto de Pandemia COVID-19.

Tabela 13 - Frequências - Extensão Uso Contexto de Pandemia COVID-19 (Questão 1.3)

Sistemas	Méd.	DP	1		2		3		4		5		Total
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Balanced Scorecard</i>	2,26	1,571	41	55,41%	4	5,41%	9	12,16%	9	12,16%	11	14,86%	74
<i>Activity Based Costing</i>	2,23	1,577	35	58,33%	1	1,67%	7	11,67%	9	15,00%	8	13,33%	60
Análise da Cadeia de Valor	2,67	1,618	28	41,79%	4	5,97%	10	14,93%	12	17,91%	13	19,40%	67
Análise Custo-Benefício	3,16	1,531	21	27,27%	3	3,90%	14	18,18%	21	27,27%	18	23,38%	77
Análise SWOT	3,14	1,609	24	28,92%	6	7,23%	10	12,05%	20	24,10%	23	27,71%	83
<i>Benchmarking</i>	2,89	1,638	28	36,84%	2	2,63%	15	19,74%	12	15,79%	19	25,00%	76
Controlo Baseado em Orçamentos	3,71	1,527	14	17,07%	5	6,10%	11	13,41%	13	15,85%	39	47,56%	82
<i>Key Performance Indicators</i>	3,53	1,617	20	22,47%	6	6,74%	8	8,99%	17	19,10%	38	42,70%	89
<i>Lifecycle Costing</i>	2,14	1,612	35	62,50%	2	3,57%	4	7,14%	6	10,71%	9	16,07%	56
<i>Tableau de Bord</i>	2,68	1,697	31	45,59%	1	1,47%	12	17,65%	7	10,29%	17	25,00%	68
Outros	1,94	1,478	11	64,71%	1	5,88%	2	11,76%	1	5,88%	2	11,76%	17

Recorrendo à tabela de frequências do Grupo I, na questão “1.4 – Intenções de Implementar no Curto Prazo”, verificamos a existência de alguma intenção por parte dos respondentes em implementar a curto prazo os sistemas de avaliação de desempenho apresentados (Tabela 14). Neste âmbito, podemos verificar que os sistemas com mais intenções de implementação no curto prazo, demonstradas pela amostra foram: o *Balanced Scorecard* (22,00%); o *Activity Based Costing* (12,00%) e; o *Benchmarking* (12,00%) (Tabela 14). De algum modo, esta intenção pode ter resultado da visão por parte dos respondentes, de que em contexto de pandemia, estes sistemas poderiam auxiliar a sua organização a suprir certas necessidades ou no aproveitamento de oportunidades.

Tabela 14 - Frequências - Intenção de Implementação no Curto Prazo (Questão 1.4)

Sistemas	N	%
<i>Balanced Scorecard</i>	11	22,00%
<i>Activity Based Costing</i>	6	12,00%
Análise da Cadeia de Valor	3	6,00%
Análise Custo-Benefício	2	4,00%
Análise SWOT	3	6,00%
<i>Benchmarking</i>	6	12,00%
Controlo Baseado em Orçamentos	5	10,00%
<i>Key Performance Indicators</i>	3	6,00%
<i>Lifecycle Costing</i>	5	10,00%
<i>Tableau de Bord</i>	4	8,00%
Outros	2	4,00%
Total	50	100,00%

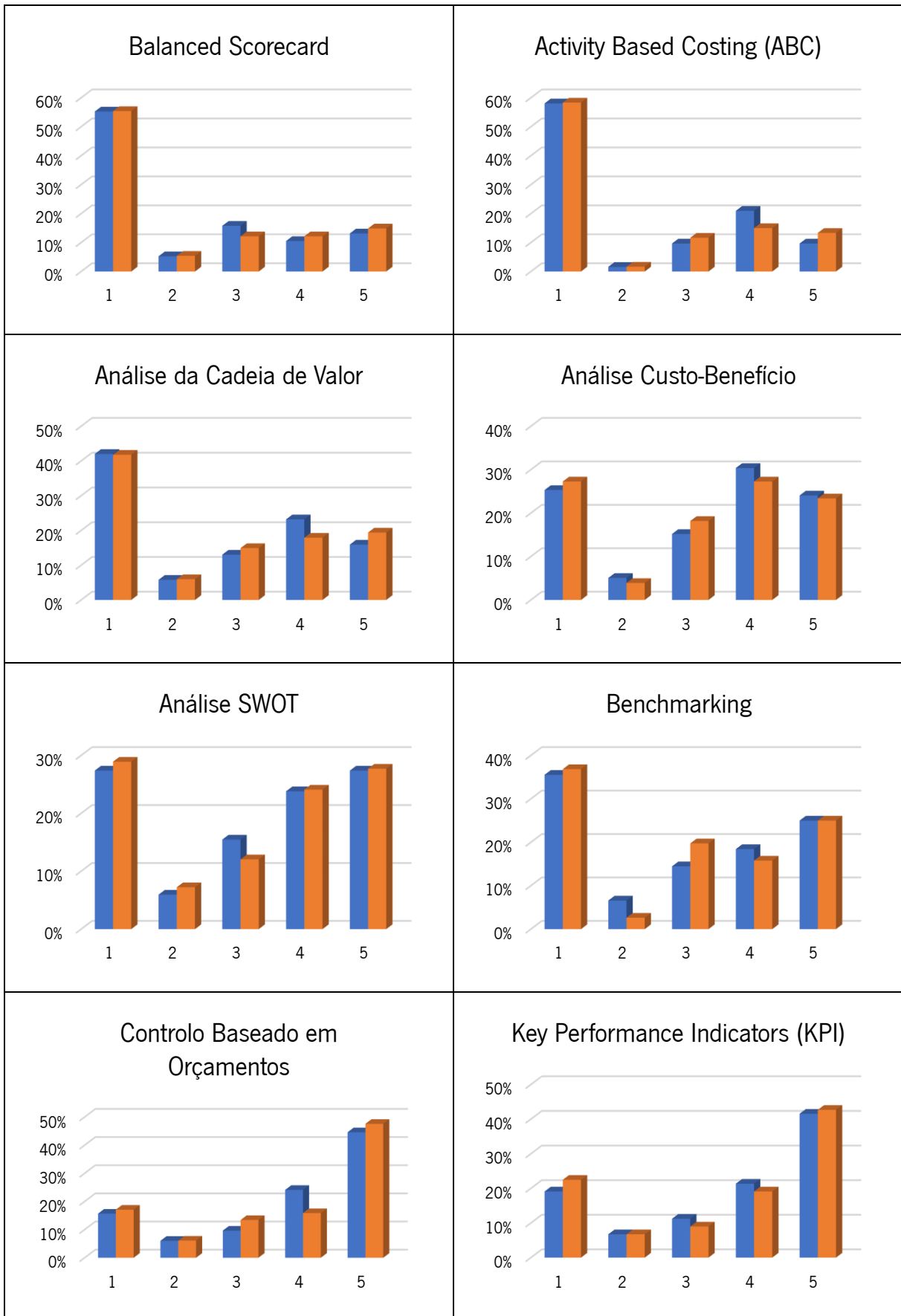
Não obstante a análise previamente realizada à extensão de uso média dos sistemas de avaliação de desempenho, na Tabela 15 e na Figura 33 seguintes, iremos explorar esta temática com base nos níveis de uso identificados pelos respondentes. Nesta análise estatística e gráfica, é possível verificar que a classificação 5 (uso amplo) teve um crescimento generalizado, excetuando-se uma estagnação nos “Outros” e no *Benchmarking*, bem como uma leve diminuição na Análise Custo-Benefício. Por sua vez, no ponto 4, constata-se uma assimetria face ao anterior, uma diminuição generalizada à exceção do *Balanced Scorecard* e da Análise SWOT. Face ao ponto 3 e com base na sua média percentual, obtemos um aumento considerável na maior parte dos sistemas, porém, uma redução também considerável em três dos sistemas. No ponto 2, para além da diminuição percentual no *Benchmarking*, considera-se uma classificação com poucas mudanças. Por fim, o ponto 1 (uso nulo) aumentou em quase todos os sistemas, menos na opção “Outros”, na Análise de Cadeia de Valor e no *Tableau de Bord*. Apesar de esta análise não ter significância estatística, através da Tabela 15 e Figura 33, podemos constatar que os pontos extremos 1 “uso nulo” (+0,92%) e 5 “uso amplo” (+1,42%) e o ponto médio 3 (+1,75%) tiveram

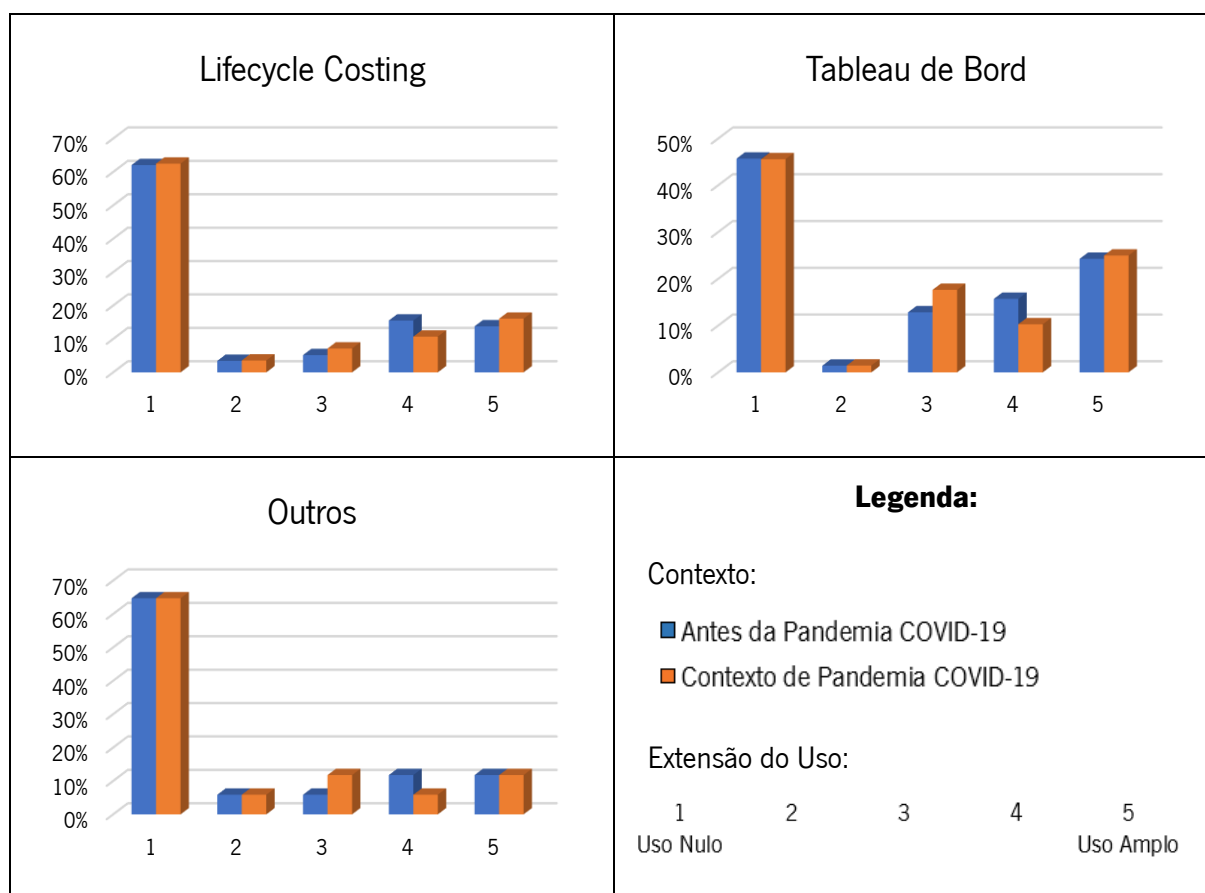
um aumento percentual médio, bem como aumento na maioria dos sistemas, em contrapartida dos restantes pontos 2 (-0,29%) e 4 (-3,79%). Este acontecimento poderá ter ocorrido no caso de algumas organizações, para melhor responderem ao contexto de pandemia, terem decidido dar um passo à frente na sua utilização dos sistemas de avaliação de desempenho. Bem como na situação de terem sido pressionadas a dar um passo atrás ou até mesmo deixar de os utilizar, por falta de recursos, falta de capacidade para o atualizar ou até mesmo falta de utilidade identificada. O facto de o nível de utilização ter se mantido ou aumentado em certos sistemas de avaliação de desempenho, poderá revelar que os mesmos estão adequados e têm capacidade para enfrentar uma mudança.

Tabela 15 - Extensão do Uso dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho

Sistemas	Extensão do Uso: Antes da Pandemia (AP); Contexto de Pandemia (CP)									
	1		2		3		4		5	
	AP	CP	AP	CP	AP	CP	AP	CP	AP	CP
<i>Balanced Scorecard</i>	55,26%	55,41%	5,26%	5,41%	15,79%	12,16%	10,53%	12,16%	13,16%	14,86%
<i>Activity Based Costing</i>	58,06%	58,33%	1,61%	1,67%	9,68%	11,67%	20,97%	15,00%	9,68%	13,33%
Análise da Cadeia de Valor	42,03%	41,79%	5,80%	5,97%	13,04%	14,93%	23,19%	17,91%	15,94%	19,40%
Análise Custo-Benefício	25,32%	27,27%	5,06%	3,90%	15,19%	18,18%	30,38%	27,27%	24,05%	23,38%
Análise SWOT	27,38%	28,92%	5,95%	7,23%	15,48%	12,05%	23,81%	24,10%	27,38%	27,71%
<i>Benchmarking</i>	35,53%	36,84%	6,58%	2,63%	14,47%	19,74%	18,42%	15,79%	25,00%	25,00%
Controlo Baseado em Orçamentos	15,66%	17,07%	6,02%	6,10%	9,64%	13,41%	24,10%	15,85%	44,58%	47,56%
<i>Key Performance Indicators</i>	19,10%	22,47%	6,74%	6,74%	11,24%	8,99%	21,35%	19,10%	41,57%	42,70%
<i>Lifecycle Costing</i>	62,07%	62,50%	3,45%	3,57%	5,17%	7,14%	15,52%	10,71%	13,79%	16,07%
<i>Tableau de Bord</i>	45,71%	45,59%	1,43%	1,47%	12,86%	17,65%	15,71%	10,29%	24,29%	25,00%
Outros	64,71%	64,71%	5,88%	5,88%	5,88%	11,76%	11,76%	5,88%	11,76%	11,76%

Figura 33 - Comparação Extensão do Uso dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho





Após o estudo anterior acerca das alterações na extensão do uso dos sistemas de avaliação de desempenho, foi realizado um teste Wilcoxon para tentar comprovar algum acontecimento relevante (Tabela 16). Porém, quando executado o teste de Wilcoxon, não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre a extensão do uso antes da Pandemia COVID-19 com a extensão do uso em contexto de Pandemia COVID-19.

Tabela 16 - Teste de Wilcoxon (Extensão do Uso)

Extensão do Uso (Antes da Pandemia; Contexto de Pandemia)	
Sistemas	Wilcoxon
	Z
<i>Balanced Scorecard</i>	-0,378
<i>Activity Based Costing</i>	-0,412
Análise da Cadeia de Valor	-0,378
Análise Custo-Benefício	-0,302
Análise SWOT	-0,632
<i>Benchmarking</i>	-0,061
Controlo Baseado em Orçamentos	-0,431
<i>Key Performance Indicators</i>	-0,679
<i>Lifecycle Costing</i>	-0,378
<i>Tableau de Bord</i>	-1,414
Outros	-1,000

Quando relacionamos os termos da extensão do uso dos sistemas de avaliação de desempenho, face ao período de tempo desde que o sistema está implementado, é relevante estudar as diferenças entre os níveis de implementação. Para tal análise, foi utilizado um teste de Mann-Whitney U, o qual revelou resultados estatisticamente significativos (Tabela 17). Como podemos verificar na Tabela 17, existem diferenças significativas que indicam que antes da pandemia, alguns sistemas implementados há mais de dois anos, têm níveis de extensão do uso maiores do que os implementados há menos de dois anos, como é o caso: da Análise da Cadeia de Valor ($p < 0,05$); da Análise Custo-Benefício ($p < 0,05$); do *Benchmarking* ($p < 0,05$); do Controlo Baseado em Orçamentos ($p < 0,01$); dos *Key Performance Indicators* ($p < 0,01$) e; do *Tableau de Bord* ($p < 0,01$). No entanto, quando realizado o teste no contexto de pandemia, apenas se mantém dois sistemas com o mesmo nível de significância, o Controlo Baseado em Orçamentos ($p < 0,01$) e os *Key Performance Indicators* ($p < 0,01$) (Tabela 17). O *Tableau de Bord* baixou de nível de significância ($p < 0,05$) e deixaram de existir diferenças estatisticamente significativas na Análise da Cadeia de Valor, na Análise Custo-Benefício e no *Benchmarking* (Tabela 17). Este estudo revela que, em princípio e em alguns sistemas, o tempo que o mesmo está implementado irá resultar num maior nível de utilização por parte das organizações. No entanto, em contexto de pandemia estas diferenças foram reduzidas. Apesar de este estudo não ser capaz de os determinar, os motivos para tal fenómeno podem ser imensos tais como: os sistemas serem adequados e úteis para a resposta ao contexto de pandemia, tornando o nível de utilização semelhante em todas as organizações; os sistemas recém implementados tiveram tempo de acompanhar a fase de utilização dos previamente implementados ou; os sistemas implementados há mais de dois anos foram menos utilizados por não serem adequados à mudança, reduzindo assim as diferenças.

Tabela 17 - Teste Mann-Whitney U (Extensão do Uso)

Sistemas	Extensão do Uso (Sim; Sim > 2anos)			
	Mann-Whitney U			
	Antes da Pandemia COVID-19	Contexto de Pandemia COVID-19	Z	Resultado
	Z	Resultado	Z	Resultado
<i>Balanced Scorecard</i>	-1,640	-	-1,567	-
<i>Activity Based Costing</i>	-1,168	-	-0,169	-
Análise da Cadeia de Valor	-2,070*	Sim < 2anos	-1,395	-
Análise Custo-Benefício	-2,135*	Sim < 2anos	-1,753	-
Análise SWOT	-1,412	-	-1,484	-
<i>Benchmarking</i>	-1,981*	Sim < 2anos	-1,788	-
Controlo Baseado em Orçamentos	-3,060**	Sim < 2anos	-2,773**	Sim < 2anos
<i>Key Performance Indicators</i>	-3,839**	Sim < 2anos	-3,382**	Sim < 2anos
<i>Lifecycle Costing</i>	-1,642	-	-1,026	-
<i>Tableau de Bord</i>	-2,930**	Sim < 2anos	-2,288*	Sim < 2anos
Outros	-1,414	-	-1,414	-

* . A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Ainda no contexto de implementação, unificamos a opção “Sim” com a “Sim, há mais de dois anos”, resultando no total de implementações por sistema (Tabela 18). Desta forma, foi possível especificar os sistemas de avaliação de desempenho com uma taxa de implementação positiva por parte dos respondentes. Os sistemas presentes na Tabela 18, com percentagem de implementação superior a 50% e consequentemente mais implementados são: os *Key Performance Indicators* (83,33%); o Controlo Baseado em Orçamentos (79,80%); a Análise SWOT (70,71%); a Análise Custo-Benefício (70,53%) e; o *Benchmarking* (58,70%).

Tabela 18 - Percentagem de Implementação dos Instrumentos

Sistemas	Não	Sim	Diferença	% Sim
<i>Balanced Scorecard</i>	58	36	-22	38,30%
<i>Activity Based Costing</i>	61	27	-34	30,68%
Análise da Cadeia de Valor	46	45	-1	49,45%
Análise Custo-Benefício	28	67	39	70,53%
Análise SWOT	29	70	41	70,71%
<i>Benchmarking</i>	38	54	16	58,70%
Controlo Baseado em Orçamentos	20	79	59	79,80%
<i>Key Performance Indicators</i>	17	85	68	83,33%
<i>Lifecycle Costing</i>	60	26	-34	30,23%
<i>Tableau de Bord</i>	51	42	-9	45,16%
Outros	14	3	-11	17,65%

Com base nos resultados obtidos nas questões do grupo 1 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho*”, é possível testar a hipótese de investigação:

HI 1. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo na implementação e no uso de instrumentos de avaliação de desempenho das organizações.

No âmbito da utilização dos sistemas dos sistemas de avaliação de desempenho, quando comparadas as médias e percentagens presentes na Tabela 12, Tabela 13, Tabela 15 e na Figura 33, verificamos que existiu sim uma variação no nível de utilização dos sistemas de avaliação de desempenho. Uma vez que, a média do nível da extensão do uso e respetivas percentagens de cada nível, variaram tanto positivamente como negativamente, do período antes da Pandemia COVID-19 para o contexto de Pandemia COVID-19. No entanto, não se encontram diferenças estatisticamente significativas ao nível do teste de Wilcoxon, que comprovem o impacto da Pandemia COVID-19 na utilização dos sistemas de avaliação de desempenho (Tabela 16).

Ao nível da implementação, podemos ainda afirmar que, quase metade das implementações dos instrumentos, foram realizadas nos últimos dois anos, período em grande parte composto pelo contexto de Pandemia COVID-19 (Tabela 11). Por sua vez, quando analisada a implementação dos instrumentos de avaliação de desempenho, com o nível da extensão do uso definido em ambos os contextos, podemos verificar diferenças estatisticamente significativas através do teste de Mann-Whitney U. Neste teste, como referido anteriormente, é possível verificar que o nível da extensão do uso antes da Pandemia COVID-19, era superior em certos instrumentos que foram implementados há mais de dois anos, face aos implementados há menos de dois anos (Tabela 17). Porém, em contexto de Pandemia COVID-19, deixaram de se verificar estas diferenças estatisticamente significativas em três dos instrumentos, na Análise da Cadeia de Valor, Análise Custo-Benefício e no *Benchmarking* (Tabela 17).

Apesar de não ser possível confirmar totalmente a hipótese de investigação, podemos afirmar que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo na homogeneização e desenvolvimento da utilização dos instrumentos de avaliação de desempenho, quando comparado ao nível dos anos de implementação dos instrumentos.

4.2.2 Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho

A análise e discussão dos resultados presentes no grupo 2 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho*”, têm como objetivo testar a hipótese de investigação:

- **HI 2.** A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo nas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

Relativamente à tabela de frequências do Grupo II – Finalidades, onde estão presentes as questões: 2 - Integração; 3 – Relacionamento e alinhamento na organização; 4 – Eficácia; 5 – Fazer da estratégia o trabalho diário de todos e; 6 – *Feedforward use* (Tabela 19). Podemos afirmar com base nas respostas obtidas, que todos os pontos da escala foram percorridos, desde o 1 (discordo totalmente) ao 5 (concordo totalmente).

Tendo em conta a escala de *Likert* utilizada, onde se avalia o nível de concordância dos respondentes com as alíneas e afirmações apresentadas, é possível realizar uma síntese da análise estatística de cada questão, com base nas médias obtidas antes da pandemia e em contexto de pandemia. À exceção da questão 6 “*Feedforward Use*”, verificamos um grau elevado de concordância com as afirmações apresentadas, contando com uma média estatística individual, desde os 3,50 até ao 4,23 (Tabela 19).

Na questão 2 “*Integração*” podemos verificar que em média, as afirmações com maior nível de concordância antes da pandemia e em contexto de pandemia respetivamente, foram: a “Q4 - mensuração/medição do desempenho” (4,23; 4,18); o “Q5 - estabelecimento cultura de desempenho” (4,12; 4,05) e; o “Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia” (4,03; 4,00) (Tabela 19). Em oposição, as afirmações com um menor grau de concordância antes da pandemia foram: a “Q6 - gestão da mudança” (3,82); a “Q2 - comunicação da estratégia” (3,81) e; a “Q1 - clarificação da estratégia” (3,91) (Tabela 19). Porém, em contexto de pandemia ocorreram alterações, uma vez que as alíneas com a média inferior, são: a “Q6 - gestão da mudança” (3,82); a “Q2 - comunicação da estratégia” (3,84) e em adição; o “Q8 - controlo da estratégia” (3,92) (Tabela 19). Apesar das diferenças não serem estatisticamente significativas, verificamos uma tendência de homogeneização no tema da integração, onde as afirmações com maior nível de concordância obtiveram um decréscimo na sua média e o oposto ocorreu nas afirmações com menor nível de concordância média.

Quanto à questão 3 “*Relacionamento e alinhamento*”, verificamos que a afirmação com o maior nível de concordância média, quer antes da pandemia quer em contexto de pandemia respetivamente, foi a “Q11

- reestruturação das competências” (3,88; 3,92) (Tabela 19). Por outro lado, a alínea com o menor nível médio de concordância, foi a “Q10 - reestruturação dos serviços” (3,50; 3,54) (Tabela 19). Em termos ordinais, podemos verificar sem significância estatística, que no que toca ao relacionamento e alinhamento na organização, os sistemas de avaliação de desempenho foram mais utilizados pela seguinte ordem de funções na reestruturação, das competências, dos processos e por fim dos serviços.

A questão 4 “*Eficácia*” revela um maior nível de concordância médio antes da pandemia, nas afirmações de “Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais” (4,11); “Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia (4,03)” e; “Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia” (3,99) (Tabela 19). Porém, em contexto de pandemia, as médias mais elevadas são: o “Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais” (4,10); “Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia (4,02)” e; no “Q18 - adotar novos indicadores de desempenho” (4,02) (Tabela 19). Em contraste, as alíneas com o menor nível médio de concordância antes da pandemia e em contexto da pandemia respetivamente, foram: as “Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos” (3,64; 3,69); o “Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia” (3,69; 3,69) e; o “Q22 - melhorar a comunicação interna” (3,71; 3,82) (Tabela 19). Apesar de não existir significância estatística nesta análise, podemos verificar uma tendência de crescimento na adoção de novos indicadores de desempenho, passando da sétima afirmação com o maior nível de concordância média antes da pandemia (3,87), para a terceira alínea com maior média em contexto de pandemia (4,02) (Tabela 19).

No que releva à questão 5 “*Estratégia o trabalho de todos*”, verificamos um crescimento sem significância estatística na média de ambas as afirmações: “Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores” (4,00; 4,06) e; “Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções” (3,99; 4,07) (Tabela 19).

Por fim, na questão 6 “*Feedforward Use*” as afirmações com o maior nível de concordância médio antes da pandemia e em contexto de pandemia respetivamente, foram: “Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente” (3,71; 3,78); “Q28 - usado para aprendizagem contínua” (3,68; 3,79) e; “Q32 - discutido pela gestão topo forma contínua” (3,50; 3,58) (Tabela 19).

Tabela 19 - Estatística Descritiva das Finalidades (Grupo II)

Grupo II - Finalidades	Antes da Pandemia COVID-19		Contexto Pandemia COVID-19	
	Méd.	DP	Méd.	DP
2 - INTEGRAÇÃO				
Q1 - clarificação da estratégia	3,91	0,932	3,99	1,054
Q2 - comunicação da estratégia	3,81	1,016	3,84	1,077
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	4,03	0,965	4,00	1,053
Q4 - mensuração/ medição do desempenho	4,23	0,896	4,18	1,038
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	4,12	0,958	4,05	1,052
Q6 - gestão da mudança	3,78	1,032	3,82	1,120
Q7 - planeamento estratégico	3,95	1,016	3,92	1,104
Q8 - controlo da estratégia	3,93	1,035	3,92	1,111
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO				
Q9 - reestruturação dos processos	3,62	1,007	3,69	1,076
Q10 - reestruturação dos serviços	3,50	0,988	3,54	1,075
Q11 - reestruturação das competências	3,88	0,957	3,92	1,069
4 - EFICÁCIA				
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	4,11	0,941	4,10	1,026
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	4,03	0,965	4,00	1,053
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	3,77	1,013	3,82	1,084
Q15 - conceção do sistema de incentivos	3,93	1,021	3,88	1,109
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	3,93	0,941	3,94	1,014
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	3,69	0,954	3,69	1,066
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	3,87	0,917	4,02	0,963
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	3,64	0,978	3,69	1,016
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	3,83	1,032	3,88	1,086
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	3,99	0,980	4,02	1,000
Q22 - melhorar a comunicação interna	3,71	1,040	3,82	1,071
Q23 - motivar os recursos humanos	3,90	1,018	3,99	1,070
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	3,76	1,037	3,82	1,078
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS				
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	4,00	1,024	4,06	1,078
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	3,99	1,071	4,07	1,092
6 - FEEDFORWARD USE				
Q27 - usado apenas controlo de resultados	2,89	1,089	2,82	1,190
Q28 - usado para aprendizagem contínua	3,68	0,935	3,79	0,962
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	2,85	1,079	2,86	1,114
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	3,71	0,971	3,78	1,055
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	2,74	1,238	2,75	1,240
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	3,50	1,119	3,58	1,144
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	2,68	1,189	2,66	1,234
Q34 - discutido com G. operacional forma continua	3,56	1,161	3,70	1,171

Após a análise anterior, procuramos efetivamente resultados com significância estatística, recorrendo à realização do Teste de Wilcoxon com base na agregação de todas as respostas da amostra. Este primeiro teste foi realizado aos respetivos fatores do Grupo II, comparando-os no âmbito do período antes da pandemia, com o período em contexto de pandemia (Tabela 20).

Com base neste estudo verificamos que o fator “5 - *Estratégia o Trabalho de Todos*” apresenta diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,01$) (Tabela 20). Deste modo, podemos afirmar que o sistema de avaliação de desempenho foi mais importante em contexto de pandemia do que antes da pandemia, no que cabe ao conceito e finalidade de fazer da estratégia o trabalho de todos. Esta situação, poderá resultar de uma maior necessidade de demonstrar em prática no contexto de pandemia, de que forma os colaboradores poderão impactar e contribuir para a nova estratégia definida pelas organizações.

Na Tabela 20, foi ainda possível verificar uma diferença significativa no fator “6 - *Feedforward Use*” ($p < 0,01$). Com referência à mesma, é afirmado que em contexto de pandemia os sistemas de avaliação de desempenho foram mais utilizados com a finalidade de se alterarem com base nos dados e resultados recebidos anteriormente, do que no período antes da pandemia. Este fenómeno poderá ter ocorrido devido à maior instabilidade e incerteza criada no cenário económico. Algo que possivelmente terá levado as organizações a necessitar de um meio para analisar e avaliar o seu desempenho e consequentemente adaptarem-se e responder às necessidades e oportunidades futuras.

Não foram encontradas mais evidências estatisticamente significativas nos restantes fatores.

Tabela 20 - Teste de Wilcoxon às Finalidades (Fatores Grupo II)

Teste Wilcoxon		
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)		
FATORES	Z	Resultado
2 - Integração (F_2)		-
3 - Relacionamento e Alinhamento (F_3)	-1,281	-
4 - Eficácia (F_4)	-0,857	-
5 - Estratégia o Trabalho de Todos (F_5)	-4,009**	Antes < Contexto
6 - <i>Feedforward Use</i> (F_6)	-4,032**	Antes < Contexto

** A correlação é significativa para 1%

Foi realizada mais uma análise geral das respostas com base no teste de Wilcoxon, desta vez comparando de forma individual, todas as alíneas presentes no Grupo II (Tabela 21). No estudo presente na Tabela 21, apenas foi possível verificar uma diferença estatisticamente significativa na afirmação “Q34 - discutido com gestão operacional de forma contínua” ($p < 0,05$). Ao que tudo indica, o sistema de avaliação de desempenho implementado nas respetivas organizações, era mais discutido com a gestão

operacional de forma contínua, antes da pandemia, do que em contexto de pandemia. Esta situação poderá estar relacionada com a existência de uma distância hierárquica ou até mesmo de espaço, entre os participantes na elaboração dos sistemas de avaliação de desempenho com a gestão operacional. Possivelmente fruto da existência de *layoff*, que tornaria estas discussões, pouco benéficas para a organização. Bem como, a existência do teletrabalho na organização, que poderia dificultar estas comunicações, caso não fosse praticado por ambas as partes.

Tabela 21 - Teste de Wilcoxon às Finalidades (Alíneas Grupo II)

Teste Wilcoxon	Z	Resultado
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)		
2 - INTEGRAÇÃO		
Q1 - clarificação da estratégia	-1,223	-
Q2 - comunicação da estratégia	-0,337	-
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-0,297	-
Q4 - mensuração/medição do desempenho	-0,997	-
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	-1,369	-
Q6 - gestão da mudança	-1,102	-
Q7 - planeamento estratégico	-0,543	-
Q8 - controlo da estratégia	-0,232	-
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO		
Q9 - reestruturação dos processos	-1,065	-
Q10 - reestruturação dos serviços	-0,411	-
Q11 - reestruturação das competências	-0,521	-
4 - EFICÁCIA		
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	-0,576	-
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-0,297	-
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	-0,216	-
Q15 - conceção do sistema de incentivos	-0,864	-
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	-0,313	-
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	-0,400	-
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	-1,955	-
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	-0,416	-
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	-0,715	-
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	-0,549	-
Q22 - melhorar a comunicação interna	-1,733	-
Q23 - motivar os recursos humanos	-1,195	-
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	-0,692	-
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS		
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	-0,769	-
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	-1,199	-
6 - FEEDFORWARD USE		
Q27 - usado apenas controlo de resultados	-0,745	-
Q28 - usado para aprendizagem contínua	-1,708	-
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	0,000	-
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	-1,342	-
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	-0,460	-
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	-1,166	-
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	-0,402	-
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	-2,105*	Antes > Contexto

*. A correlação é significativa para 5%

Para uma melhor compreensão do tema e em busca de mais resultados estatisticamente significativos e relevantes para o estudo, categorizamos as empresas em três segmentos. O teste de Wilcoxon foi realizado desta vez, às empresas categorizadas por: volume de negócios líquido; valor total do balanço e; número médio de empregados.

No âmbito do volume de negócios líquido e comparando mais uma vez os fatores identificados, antes da pandemia e em contexto de pandemia, encontramos alguma diferenças significativas (Tabela 22). Em oposição ao verificado anteriormente na Tabela 20, na Tabela 22 as empresas com um volume de negócios entre “700.000 € a 8.000.000 €” verificam diferenças significativas nos fatores “5 - *Estratégico o Trabalho de Todos*” ($p < 0,05$) e “6 - *Feedforward Use*” ($p < 0,05$), onde estes fatores se demonstram mais importantes antes da pandemia do que em contexto de pandemia. Derivado da sua menor capacidade e diminuta posse de recursos face às outras organizações, estas evidências podem ser resultado de uma prioridade por parte das organizações em sobreviver ao contexto de pandemia. No caso de a sobrevivência da organização estar em risco, as mesmas podem não ter disponíveis recursos financeiros, humanos ou até mesmo temporais para fazer da estratégia o trabalho diário de todos. Uma vez que o futuro pode não ser certo e que é primordial enfrentar os desafios do dia a dia, estas não demonstram um grande interesse em pensar numa utilização do sistema de avaliação de desempenho focada no futuro.

Em congruência com o verificado na Tabela 20, a Tabela 22 demonstra que as empresas com um volume de negócios “Maior do que 40.000.000 €” demonstram uma diferença significativa no fator “5 - *Estratégico o Trabalho de Todos*” ($p < 0,01$)” e no fator “6 - *Feedforward Use*” ($p < 0,05$). Indicando assim, que estas finalidades foram mais valorizadas e utilizadas em contexto de pandemia, do que antes da pandemia, como verificado anteriormente na análise geral do questionário.

Porém, com base nesta diferença entre os diferentes volumes de negócios líquidos nos presentes fatores “5 - *Estratégico o Trabalho de Todos*” e “6 - *Feedforward Use*”. Esta situação poderá ter sido ocasionada porque as empresas com maiores capacidades económicas tiveram a possibilidade de melhor transmitir e realizar o processo de fazer da estratégia o trabalho de todos em contexto de pandemia do que as com menores estruturas. Adicionalmente, as empresas com uma maior capacidade financeira podem também ter demonstrado um maior foco na prosperidade da organização, no âmbito do *feedforward use*. Contudo, a mesma situação poderá ser vista de outra forma, onde as organizações obtiveram melhores resultados porque valorizaram mais a importância de fazer da estratégia o trabalho de todos e focalizar a mesma no futuro.

Tabela 22 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Volume de Negócios Líquido)

(Volume de Negócios Líquido)	Teste Wilcoxon (Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 700.000 €		700.000 € a 8.000.000 €		8.000.001 € a 40.000.000 €		Mais do que 40.000.000 €	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
FATORES								
2 - Integração (F_2)	-	-	-0,255	-	-0,466	-	-0,463	-
3 - Relacionamento e Alinhamento (F_3)	-	-	-0,357	-	-0,268	-	-1,478	-
4 - Eficácia (F_4)	-	-	-1,07	-	-0,265	-	-1,019	-
5 - Estratégia o Trabalho de Todos (F_5)	-	-	-1,961*	A>C	-1,419	-	-2,666**	A<C
6 - <i>Feedforward Use</i> (F_6)	-	-	-2,371*	A>C	-1,661	-	-2,568*	A<C

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Quando verificamos as alíneas individualmente, ao nível do volume de negócios líquido na Tabela 23, verificamos a existência de algumas diferenças estatisticamente significativas que não existiam na análise geral da Tabela 21. Na Tabela 23 por sua vez, apenas as empresas com volumes de negócios líquidos entre “8.000.000 € a 40.000.000 €” evidenciaram diferenças estatisticamente significativas no “Q18 - adotar novos indicadores de desempenho” ($p < 0,05$). Deste modo, estas organizações adotavam de forma significativa, mais indicadores de desempenho no período antes da pandemia do que no contexto de pandemia. Este fato, poderá indicar que as restantes empresas, já possuíam a prática de adotar novos indicadores de desempenho anteriormente, ou apenas estas demonstraram uma diminuição maior na mesma.

Face ao segmento das empresas com um volume de negócios líquido de “Mais do que 40.000.000 €”, evidenciam-se diferenças significativas, como maior relevância declarada em contexto de pandemia nas afirmações: “Q22 - melhorar a comunicação interna” ($p < 0,05$); “Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente” ($p < 0,05$) e; “Q34 - discutido com a gestão operacional de forma contínua” ($p < 0,05$) (Tabela 23). Nesta análise, verificamos que as empresas com o maior volume de negócios da categoria, consideraram o sistema de avaliação de desempenho mais importante para melhorar a comunicação interna e que o mesmo foi mais utilizado para responder às mudanças no ambiente empresarial. Estas situações demonstram um maior aproveitamento do sistema de avaliação de desempenho por estas organizações, impulsionando a comunicação com os seus colaboradores e adaptando-se aos novos desafios apresentados. Contrariamente ao identificado na análise geral da Tabela 21, estas empresas discutiram o sistema de avaliação de desempenho de forma contínua com a gestão operacional em contexto de pandemia (Tabela 23). Esta diferença verificada pode ser resultado

de uma maior e melhor estrutura das empresas para se adaptarem e como referido anteriormente para se comunicarem.

Tabela 23 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Volume de Negócios Líquido)

(Volume de Negócios Líquido)	Até 700.000 €		700.000 € a 8.000.000 €		8.000.001 € a 40.000.000 €		Mais do que 40.000.000 €	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
Teste Wilcoxon								
(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))								
2 - INTEGRAÇÃO								
Q1 - clarificação da estratégia	-	-	-1,000	-	-0,775	-	0,000	-
Q2 - comunicação da estratégia	-	-	-1,000	-	-0,082	-	-0,816	-
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-	-	-1,000	-	-0,528	-	-0,333	-
Q4 - mensuração/medição do desempenho	-	-	0,000	-	-0,054	-	-0,577	-
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	-	-	-1,000	-	-1,341	-	-0,577	-
Q6 - gestão da mudança	-	-	0,000	-	-0,100	-	-1,890	-
Q7 - planeamento estratégico	-	-	-1,000	-	-0,351	-	0,000	-
Q8 - controlo da estratégia	-	-	-1,000	-	-0,188	-	-0,447	-
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO								
Q9 - reestruturação dos processos	-	-	-1,414	-	-1,189	-	-1,000	-
Q10 - reestruturação dos serviços	-	-	-1,000	-	-1,045	-	0,000	-
Q11 - reestruturação das competências	-	-	-1,414	-	-0,615	-	-1,000	-
4 - EFICÁCIA								
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	-	-	-0,447	-	-1,217	-	-1,732	-
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-	-	-1,000	-	-0,528	-	-0,333	-
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	-	-	0,000	-	-0,735	-	-0,816	-
Q15 - conceção do sistema de incentivos	-	-	-1,000	-	-0,615	-	-1,414	-
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	-	-	-0,447	-	-0,188	-	-0,378	-
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	-	-	0,000	-	-0,139	-	-0,447	-
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	-	-	-1,000	-	-2,307*	A>C	-0,707	-
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	-	-	-1,000	-	-0,258	-	-1,000	-
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	-	-	-1,000	-	-0,832	-	-0,577	-
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	-	-	-1,000	-	-1,578	-	0,000	-
Q22 - melhorar a comunicação interna	-	-	0,000	-	-1,127	-	-2,000*	A<C
Q23 - motivar os recursos humanos	-	-	-1,000	-	-1,789	-	-1,633	-
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	-	-	-1,000	-	-0,676	-	-1,134	-
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS								
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	-	-	-0,816	-	-0,943	-	-0,447	-
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	-	-	-0,447	-	-1,500	-	-0,816	-
6 - FEEDFORWARD USE								
Q27 - usado apenas controlo de resultados	-	-	-1,000	-	-0,264	-	-0,378	-
Q28 - usado para aprendizagem contínua	-	-	0,000	-	-1,485	-	-1,732	-
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	-	-	0,000	-	0,000	-	-1,732	-
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	-	-	-1,000	-	-0,905	-	-2,000*	A<C
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	-	-	-1,000	-	-0,632	-	-1,414	-
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	-	-	-1,000	-	-0,577	-	-1,000	-
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	-	-	-1,000	-	-0,237	-	-0,577	-
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	-	-	0,000	-	-1,069	-	-2,000*	A<C

*. A correlação é significativa para 5%

Quanto à categorização das empresas pelo valor total do balanço, no que refere à comparação dos fatores, vemos mais uma vez que as organizações com maior estrutura económica e financeira, verificam diferenças significativas no âmbito do fator “5 - *Estratégia o trabalho de todos*” (Tabela 24). Em ambos os resultados significativos, verificamos que o fator 5 foi mais importante no contexto de pandemia do que no período antes da pandemia. Demonstrado pela Tabela 24, tanto nas empresas com um valor total do balanço de “4.000.001 € a 20.000.000 €” ($p < 0,05$), como nas empresas com “Mais do que 20.000.000 €” ($p < 0,01$).

No âmbito do fator “6 - *Feedforward Use*”, as empresas com um valor total do balanço, de “350.001 € a 4.000.000 €” ($p < 0,01$) e de “4.000.001 € a 20.000.000 €” ($p < 0,05$) apresentam diferenças estatisticamente significativas (Tabela 24). Indicando deste modo, que as mesmas concordaram mais com a utilização *feedforward* do sistema de avaliação de desempenho, em contexto de pandemia face ao período antes da pandemia. Esta análise, pode indicar a possibilidade de que as categorias médias das empresas, necessitam de se preocupar mais com o futuro do sistema e da própria empresa, face à categoria inferior e superior. Este fenómeno poderá estar derivado da necessidade de sobreviver por parte das empresas mais pequenas estruturalmente e pela garantia de sobrevivência das com estruturas maiores. Porém, também poderá indicar que as restantes já valorizavam anteriormente a utilização do sistema em modo *feedforward*, e apenas estas realmente alcançaram diferenças significativas

Tabela 24 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Valor Total do Balanço)

(Valor Total do Balanço)	Teste Wilcoxon							
	(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 350.000 €		350.001 € a 4.000.000 €		4.000.001 € a 20.000.000 €		Mais do que 20.000.000 €	
FATORES	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
2 - Integração (F_2)	-1,342	-	-0,414	-	-1,018	-	-0,094	-
3 - Relacionamento e Alinhamento (F_3)	-1,342	-	-0,545	-	-0,487	-	-0,592	-
4 - Eficácia (F_4)	-1,342	-	-0,414	-	-0,660	-	-1,095	-
5 - Estratégia o Trabalho de Todos (F_5)	-	-	-0,324	-	-2,400*	A<C	-2,716**	A<C
6 - <i>Feedforward Use</i> (F_6)	-1,342	-	-2,614**	A<C	-2,252*	A<C	-1,426	-

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Ainda sobre o valor total do balanço, no entanto, sobre a comparação individual das afirmações, também se encontram algumas diferenças significativas nas diferentes categorias (Tabela 25).

Neste caso, apenas as organizações com um valor total do balanço de “350.001 € a 4.000.000 €”, verificam diferenças estatisticamente significativas na afirmação de “Q18 - adotar novos indicadores de desempenho” ($p < 0,05$)” revelando que a mesma foi mais relevante em contexto de pandemia, do que no período antes da pandemia (Tabela 25).

Por fim, apenas as organizações com o valor total do balanço entre “4.000.001 € a 20.000.000 €” revelam mais diferenças significativas, com ênfase no contexto de pandemia face ao antes da pandemia nas alíneas: “Q2 - comunicação da estratégia” ($p < 0,05$); “Q9 - reestruturação dos processos” ($p < 0,05$); “Q10 - reestruturação dos serviços” ($p < 0,01$) e; “Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos” ($p < 0,05$) (Tabela 25). Em suma, podemos considerar que estas organizações valorizaram mais o sistema de avaliação de desempenho em contexto de pandemia, para comunicar e fazer da estratégia a função de todos. Foi também, mais utilizado para a sua reestruturação operacional, no que toca aos seus processos e serviços.

Tabela 25 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Valor Total do Balanço)

(Valor Total do Balanço)	Até 350.001 € a 350.000 €		350.001 € a 4.000.000 €		4.000.001 € a 20.000.000 €		Mais do que 20.000.000 €	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
Teste Wilcoxon								
(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))								
2 - INTEGRAÇÃO								
Q1 - clarificação da estratégia	-1,000	-	-0,647	-	-1,897	-	-0,277	-
Q2 - comunicação da estratégia	-1,000	-	-0,707	-	-2,000*	A<C	-0,541	-
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-1,000	-	-1,604	-	-1,890	-	-0,284	-
Q4 - mensuração/medição do desempenho	-1,000	-	-0,447	-	-0,577	-	0,000	-
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	-1,000	-	-1,414	-	-0,707	-	-0,302	-
Q6 - gestão da mudança	-1,000	-	0,000	-	-1,342	-	-0,882	-
Q7 - planeamento estratégico	0,000	-	-1,342	-	-1,732	-	-0,577	-
Q8 - controlo da estratégia	-1,000	-	-0,966	-	-1,414	-	-0,535	-
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO								
Q9 - reestruturação dos processos	0,000	-	-0,302	-	-2,333*	A<C	-0,687	-
Q10 - reestruturação dos serviços	0,000	-	-0,333	-	-2,646**	A<C	-0,073	-
Q11 - reestruturação das competências	0,000	-	-0,333	-	-1,134	-	-0,973	-
4 - EFICÁCIA								
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	-1,000	-	-1,511	-	-0,707	-	-0,073	-
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	-1,000	-	-1,604	-	-1,890	-	-0,284	-
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	0,000	-	-0,877	-	-2,309*	A<C	-0,277	-
Q15 - conceção do sistema de incentivos	0,000	-	-0,414	-	-1,134	-	-1,311	-
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	0,000	-	-0,966	-	-1,633	-	-0,587	-
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	0,000	-	-0,302	-	-0,632	-	-0,540	-
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	0,000	-	-2,111*	A<C	-1,890	-	-0,237	-
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	-1,000	-	-0,577	-	-0,378	-	0,000	-
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	0,000	-	0,000	-	-0,447	-	-0,333	-
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	-1,000	-	-0,368	-	-1,342	-	-0,302	-
Q22 - melhorar a comunicação interna	0,000	-	-1,000	-	-0,447	-	-1,508	-
Q23 - motivar os recursos humanos	0,000	-	-0,632	-	-1,134	-	-1,387	-
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	-1,000	-	0,000	-	-1,000	-	-0,832	-
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS								
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	-	-	-0,577	-	0,000	-	-0,302	-
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	0,000	-	-0,905	-	-1,342	-	-0,302	-
6 - FEEDFORWARD USE								
Q27 - usado apenas controlo de resultados	0,000	-	-1,000	-	-1,342	-	-0,322	-
Q28 - usado para aprendizagem continua	0,000	-	-1,633	-	-1,134	-	-0,905	-
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	0,000	-	-1,000	-	-1,732	-	-0,333	-
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	0,000	-	-1,000	-	0,000	-	-1,732	-
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	0,000	-	-0,816	-	-1,000	-	-0,333	-
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	0,000	-	-0,577	-	-1,000	-	-0,832	-
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	0,000	-	-0,577	-	-1,414	-	-0,632	-
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	0,000	-	0,000	-	-1,000	-	-1,732	-

*. A correlação é significativa para 5%

**. A correlação é significativa para 1%

Realizando desta vez, o teste de Wilcoxon à segmentação das empresas pelo número médio de empregados, também se encontram resultados estatisticamente significativos. Em concordância com as análises realizadas anteriormente na Tabela 22 e na Tabela 24, podemos verificar que as empresas com uma maior estrutura, revelam diferenças estatisticamente significativas, com maior importância do fator “5 - Estratégia o trabalho de todos” no contexto de pandemia (Tabela 26). Neste caso, a estrutura refere-se aos recursos humanos, sendo que o as empresas com um número médio de empregados entre “50 a 250” ($p < 0,05$) e as com “Mais do que 250” ($p < 0,01$) valorizaram mais o fator “5 - Estratégia o trabalho de todos” em contexto de pandemia do que no período antes da pandemia (Tabela 26). Podemos ainda verificar que o nível de significância é superior nas organizações com uma média de mais do que 250 empregados, face a intervalo de 50 a 250 empregados.

No caso do fator “6 - Feedforward Use”, em congruência com o apresentado anteriormente, as empresas das categorias médias, neste caso com o um número médio de empregados de “11 a 50” ($p < 0,05$) e de “50 a 250” ($p < 0,01$) apresentam diferenças estatisticamente significativas (Tabela 26). Indicando deste modo, uma maior utilização dos sistemas de avaliação de desempenho em forma de *feedforward*, em contexto de pandemia face ao período antes da pandemia. Desta forma, a realização deste teste pode mais uma vez concordar com a possibilidade de que os segmentos de empresas médias, possuem um nível de preocupação com o futuro do sistema e respetiva empresa, superior às restantes em contexto de pandemia. Como referido anteriormente, este fenómeno poderá estar derivado da primordialidade de sobreviver por parte das empresas com uma estrutura reduzida e pela prosperidade inerente às empresas que possuem estruturas superiores. No entanto, também é possível o cenário em que as categorias inferiores e superiores já consideravam a utilização baseada no *feedforward* como uma necessidade e apenas as de categorias médias, tenham realizado ações com diferenças significativas.

Tabela 26 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo II - Número Médio de Empregados)

Número Médio de Empregados)	Teste Wilcoxon							
	(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 10		11 a 50		50 a 250		Mais do que 250	
FATORES	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
2 - Integração (F_2)	-1,604	-	0,000	-	-0,168	-	-0,297	-
3 - Relacionamento e Alinhamento (F_3)	-0,535	-	-0,207	-	-0,422	-	-1,385	-
4 - Eficácia (F_4)	-1,069	-	-0,057	-	-0,093	-	-1,116	-
5 - Estratégia o Trabalho de Todos (F_5)	-1,069	-	-0,418	-	-2,137*	A<C	-3,425**	A<C
6 - Feedforward Use (F_6)	-1,604	-	-2,345*	A<C	-2,763**	A<C	-0,966	-

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Analisando individualmente as afirmações presentes no Grupo II, segmentando a amostra por número médio de empregados verificamos mais uma vez diferenças estatisticamente significativas nas empresas da categoria e estrutura superior.

Neste aspeto, apenas as organizações com um número médio de empregados, de “Mais do que 250”, observou diferenças estatisticamente significativas. As diferenças apresentadas na Tabela 27, revelaram uma maior ênfase em contexto de pandemia, face ao período antes da pandemia nas seguintes afirmações: “Q23 - motivar os recursos humanos” ($p < 0,05$); “Q28 - usado para aprendizagem contínua” ($p < 0,05$) e; “Q34 - discutido com a gestão operacional de forma contínua” ($p < 0,01$). Apesar da discussão sobre o sistema de avaliação de desempenho de forma contínua com a gestão operacional presente na Tabela 27, ir contra o analisado na amostra geral presente na Tabela 21, vai de encontro o observado na categoria do volume de negócios líquido apresentada na Tabela 23. No entanto, revela-se um facto curioso nesta análise, uma vez que apenas as organizações com um maior número médio de empregados demonstraram diferenças significativas no âmbito de motivar os recursos humanos e usar o sistema de avaliação de desempenho para a aprendizagem contínua. Este fenómeno poderá ser explicado pelo facto de que quanto maior for a estrutura de recursos humanos numa empresa, mais ela terá de se desenvolver em relação a isso, motivando e incentivando a aprendizagem.

Tabela 27 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo II - Número Médio de Empregados)

(Número Médio de Empregados)	Até 10		11 a 50		50 a 250		Mais do que 250	
	Teste Wilcoxon							
	(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
2 - INTEGRAÇÃO								
Q1 - clarificação da estratégia	0,000	-	-0,736	-	-0,711	-	-1,000	-
Q2 - comunicação da estratégia	0,000	-	-0,736	-	-0,264	-	-1,342	-
Q3 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	0,000	-	-1,342	-	0,000	-	-0,577	-
Q4 - mensuração/medição do desempenho	0,000	-	-1,342	-	-0,447	-	-0,816	-
Q5 - estabelecimento cultura de desempenho	0,000	-	-1,342	-	-0,586	-	-0,333	-
Q6 - gestão da mudança	-1,000	-	-0,412	-	0,000	-	-1,897	-
Q7 - planeamento estratégico	0,000	-	-1,069	-	-0,333	-	-0,447	-
Q8 - controlo da estratégia	-1,000	-	-0,736	-	-0,302	-	-0,816	-
3 - RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO								
Q9 - reestruturação dos processos	-1,000	-	-0,412	-	-1,732	-	-1,508	-
Q10 - reestruturação dos serviços	0,000	-	-0,108	-	-1,414	-	-0,632	-
Q11 - reestruturação das competências	0,000	-	-0,108	-	-1,000	-	-1,508	-
4 - EFICÁCIA								
Q12 - traduzir a estratégia em metas operacionais	0,000	-	-1,633	-	-0,714	-	-1,633	-
Q13 - alinhar e focar os procedimentos à estratégia	0,000	-	-1,342	-	0,000	-	-0,577	-
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	0,000	-	-0,108	-	-0,535	-	-1,155	-
Q15 - conceção do sistema de incentivos	-1,000	-	-0,414	-	-0,707	-	-0,277	-
Q16 - tornar mais clara a ligação entre os objetivos	0,000	-	-1,089	-	-0,302	-	-0,905	-
Q17 - investir em questões relacionadas à estratégia	-1,000	-	-0,176	-	-1,406	-	-0,632	-
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	-1,000	-	-0,557	-	-1,897	-	-1,069	-
Q19 - relações de causa e efeito entre os objetivos	0,000	-	-0,447	-	-0,707	-	-0,577	-
Q20 - participação da gestão de topo na estratégia	0,000	-	-0,447	-	0,000	-	-1,134	-
Q21 - vincular indicadores desempenho à estratégia	-1,000	-	-0,272	-	-1,000	-	0,000	-
Q22 - melhorar a comunicação interna	0,000	-	-0,828	-	-0,707	-	-1,633	-
Q23 - motivar os recursos humanos	0,000	-	-0,378	-	-0,535	-	-2,333*	A<C
Q24 - construir consenso torno da visão e estratégia	0,000	-	-0,557	-	-0,577	-	-1,414	-
5 - ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS								
Q25 - comunicar objetivos estratégicos colaboradores	0,000	-	-1,265	-	-0,577	-	-0,378	-
Q26 - colaboradores conhecem papel suas funções	0,000	-	-1,265	-	-0,277	-	-1,000	-
6 - FEEDFORWARD USE								
Q27 - usado apenas controlo de resultados	0,000	-	-1,000	-	-0,137	-	-0,333	-
Q28 - usado para aprendizagem continua	0,000	-	-0,557	-	-0,447	-	-2,333*	A<C
Q29 - usado apenas eficiência das operações internas	0,000	-	-0,447	-	-1,000	-	-1,000	-
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente	-1,000	-	-0,447	-	-1,890	-	-1,732	-
Q31 - discutido pela G. topo apenas quando desvios	0,000	-	-0,447	-	-0,333	-	0,000	-
Q32 - discutido pela G. topo forma contínua	0,000	-	-0,447	-	0,000	-	-1,633	-
Q33 - discutido com G. operacional forma esporádica	0,000	-	-0,816	-	-0,333	-	-0,816	-
Q34 - discutido com G. operacional forma contínua	0,000	-	-0,447	-	-0,447	-	-2,828**	A<C

*. A correlação é significativa para 5%

**. A correlação é significativa para 1%

Fundamentando com os resultados alcançados no estudo do grupo 2 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho*”, é possível testar a hipótese de investigação:

- **HI 2. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo nas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.**

Ao analisar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades da utilização do sistema de avaliação de desempenho das organizações na amostra de forma geral, é possível encontrar diferenças estatisticamente significativas através do teste de Wilcoxon (Tabela 20; Tabela 21). Quando analisamos este teste ao nível dos fatores definidos para o estudo, verificamos um impacto positivo no fator “5 – *Estratégia o Trabalho Diário de Todos*” e no fator “6 – *Feedforward Use*” (Tabela 20). Porém, ao nível das alíneas questionadas, verificamos um impacto negativo na “Q34 - discutido com gestão operacional de forma contínua” (Tabela 21).

Para a obtenção de um maior detalhe, as organizações foram categorizadas com base no seu volume de negócios líquido, valor total do balanço e número médio de empregados, cada um composto por quatro categorias, totalizando doze categorias em análise. Como previamente analisado e discutido, ao nível dos fatores, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em oito das categorias, onde dez das diferenças estatisticamente significativas demonstram um impacto positivo da Pandemia COVID-19 e apenas duas demonstram um impacto negativo (Tabela 22; Tabela 24; Tabela 26). Analisando o impacto nas finalidades ao nível das alíneas, verificamos que em cinco das categorias é possível identificar onze diferenças estatisticamente significativas com impacto positivo e apenas uma com impacto negativo (Tabela 23; Tabela 25; Tabela 27).

Deste modo, é possível confirmar a hipótese de investigação, ou seja, que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo em algumas finalidades da utilização do sistema de avaliação de desempenho das organizações.

4.2.3 Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho.

A análise e discussão dos resultados acerca do presente grupo 3 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho*”, têm como objetivo testar a hipótese de investigação:

HI 3. A Pandemia COVID-19 aumentou as atualizações ao Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

Considerando a tabela de frequências do Grupo III – Atualização, onde estão presentes as questões: 7 – Sistema de avaliação de desempenho e; 8 – Dinamismo, podemos averiguar e afirmar que todos os pontos da escala foram percorridos (1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”) (Tabela 28).

Na questão 7 “*Sistema de avaliação de desempenho*”, podemos verificar que a afirmação com a maior média antes da pandemia e em contexto de pandemia respetivamente, é o ser “Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia” (3,81; 3,87) (Tabela 28). Em oposição, ainda na Tabela 28, a alínea com menor grau de concordância é a “Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança” (3,67; 3,67). Apesar de não existirem evidências estatisticamente significativas, ao analisar a média antes da pandemia e em contexto de pandemia, dos “Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores” (3,76; 3,72) (Tabela 28). Podemos verificar que em média, o custo-benefício dos sistemas de avaliação de desempenho, sofreu uma ligeira diminuição.

Quanto à questão 8 “*Dinamismo*”, podemos verificar que por ordem, as afirmações com maior média de alteração antes e em contexto de pandemia respetivamente, foram: as “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” (3,34; 3,62); os “Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?” (3,28; 3,52) e; os “Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?” (3,19; 3,46) (Tabela 28).

Tabela 28 - Estatística Descritiva da Atualização (Grupo III)

Grupo III - Atualização	Antes da Pandemia COVID-19		Contexto Pandemia COVID-19	
	Méd.	DP	Méd.	DP
7 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	3,76	1,083	3,72	1,164
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	3,81	1,066	3,87	1,054
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	3,67	1,047	3,67	1,046
8 - DINAMISMO				
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	3,19	0,957	3,46	0,964
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	3,28	0,966	3,52	0,980
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	3,34	0,954	3,62	0,983

À semelhança do grupo anterior, também procuramos obter resultados com significância estatística, recorrendo à realização do Teste de Wilcoxon, com base em todas as respostas ao Grupo III. O teste de Wilcoxon neste momento foi realizado aos fatores previamente definidos, comparando a situação antes

da pandemia com o contexto de pandemia. No entanto, não foi possível verificar qualquer tipo de diferenças estatisticamente significativas nos dois fatores (Tabela 29).

Tabela 29 - Teste de Wilcoxon à Atualização (Fatores Grupo III)

Teste Wilcoxon		
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)		
FATORES	Z	Resultado
7 - Sistema de Avaliação de Desempenho (F_7)	-0,034	-
8 - Dinamismo (F_8)	-1,157	-

Após a análise anterior, efetuou-se mais um teste de Wilcoxon a todas as respostas da amostra de forma agregada, desta vez comparando de forma individual, todas as alíneas do Grupo III. Em geral, este estudo permitiu identificar diferenças significativas com uma maior relevância ao período antes da pandemia face ao contexto de pandemia, na afirmação dos “Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?” ($p < 0,05$) (Tabela 30). Contrariamente a esta constatação, é verificada uma diferença significativa, na alínea “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” ($p < 0,01$), demonstrando uma maior alteração em contexto de pandemia e não no período antes da pandemia (Tabela 30). Esta situação pode ocorrer nas empresas por alguns motivos, os indicadores de desempenho previamente definidos poderiam já estar preparados para mudanças externas, não necessitando de alterações em contexto de pandemia. Porém, o contrário acontece no caso das metas, uma vez que, seria praticamente impossível determinar uma meta exata num cenário empresarial tão imprevisível e com um nível de incerteza tão elevado.

Tabela 30 - Teste de Wilcoxon à Atualização (Alíneas Grupo III)

Teste Wilcoxon		
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)		
	Z	Resultado
7 - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	-0,830	-
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	-0,729	-
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	-0,220	-
8 - DINAMISMO		
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	-1,762	-
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	-2,068*	Antes > Contexto
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	-2,962**	Antes < Contexto

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Como procedido no grupo anterior, para uma melhor compreensão do tema e em busca de mais resultados estatisticamente significativos e relevantes para a investigação, voltamos a realizar o teste de Wilcoxon ao Grupo III, nos segmentos previamente definidos. Ou seja, as empresas são categorizadas por: volume de negócios líquido; valor total do balanço e; número médio de empregados.

Apesar da categorização, no âmbito do volume de negócios líquido não se verifica a existência de evidências estatisticamente significativas entre os fatores presentes (Tabela 31).

Tabela 31 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Volume de Negócios Líquido)

(Volume de Negócios Líquido)	Teste Wilcoxon							
	(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 700.000 €		700.000 € a 8.000.000 €		8.000.001 € a 40.000.000 €		Mais do que 40.000.000 €	
FATORES	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
7 - Sistema Avaliação Desempenho (F_7)	-	-	-0,415	-	-0,254	-	-0,942	-
8 - Dinamismo (F_8)	-	-	-1,841	-	-0,682	-	-0,104	-

Quando verificamos as alíneas do Grupo III, de forma individual ao nível do volume de negócios líquido, verificamos a concordância na Tabela 32 com o estudo previamente realizado na Tabela 30. É possível afirmar a existência de uma diferença estatisticamente significativa nas empresas com um volume de negócios líquido de “Mais do que 40.000.000 €” na alínea “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” ($p < 0,01$) (Tabela 32). Deste modo, podemos afirmar que as metas destas organizações foram mais alteradas em contexto de pandemia do que no período antes da pandemia. Situação esta, que poderá ser impulsionada pelo tamanho da organização e necessidade da mesma se manter atualizada e preparada para responder às mudanças no contexto empresarial. Também se poderá verificar esta diferença nas maiores empresas, como é o caso, uma vez que as metas de uma empresa teoricamente maior, deverão ser muito superiores às das restantes empresas.

Tabela 32 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Volume de Negócios Líquido)

(Volume de Negócios Líquido)	Teste Wilcoxon (Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 700.000 €		700.000 € a 8.000.000 €		8.000.001 € a 40.000.000 €		Mais do que 40.000.000 €	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
7 - SISTEMA AVALIAÇÃO DESEMPENHO								
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	-	-	-1,000	-	-0,190	-	-1,000	-
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	-	-	-1,000	-	-0,225	-	-1,414	-
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	-	-	-1,000	-	0,000	-	-0,577	-
8 - DINAMISMO								
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	-	-	0,000	-	-1,251	-	-0,962	-
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	-	-	0,000	-	-1,059	-	-1,667	-
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	-	-	-1,342	-	-1,303	-	-2,640**	A<C

** A correlação é significativa para 1%

No estudo relativo ao valor total do balanço, também não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os fatores do Grupo III (Tabela 33).

Tabela 33 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Valor Total do Balanço)

(Valor Total do Balanço)	Teste Wilcoxon (Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 350.000 €		350.001 € a 4.000.000 €		4.000.001 € a 20.000.000 €		Mais do que 20.000.000 €	
FATORES	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
7 - Sistema Avaliação Desempenho (F_7)	-0,447	-	-0,687	-	-0,419	-	-0,672	-
8 - Dinamismo (F_8)	-0,447	-	-0,089	-	-0,980	-	-1,169	-

Quando analisamos os itens de forma individual e no escopo do valor total do balanço, encontramos mais uma vez uma diferença estatisticamente significativa na alínea das “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” ($p < 0,05$) presente nas empresas com o valor total do balanço entre “4.000.000 € a 20.000.000 €” (Tabela 34). Deste modo, as empresas com um valor total do balanço entre os 4.000.000 € e os 20.000.000 €, foram mais alteradas em contexto de pandemia face ao período antes da pandemia.

Tabela 34 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Valor Total do Balanço)

(Valor Total do Balanço)	Até 350.001 €		350.001 € a 4.000.000 €		4.000.001 € a 20.000.000 €		Mais do que 20.000.000 €	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
Teste Wilcoxon (Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))								
7 - SISTEMA AVALIAÇÃO DESEMPENHO								
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	0,000	-	-0,412	-	-0,577	-	-0,905	-
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	-1,000	-	-0,541	-	-0,447	-	-0,378	-
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	0,000	-	-0,378	-	-0,447	-	-0,333	-
8 - DINAMISMO								
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	-1,000	-	-1,190	-	-0,632	-	-1,276	-
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	-1,000	-	-1,134	-	-0,707	-	-1,730	-
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	-0,447	-	-1,730	-	-2,121*	A<C	-1,249	-

*. A correlação é significativa para 5%

Realizando o teste de Wilcoxon aos fatores do Grupo III, ao nível do número médio de empregados, da mesma forma, não se verificam evidências estatisticamente significativas (Tabela 35).

Tabela 35 - Teste de Wilcoxon (Fatores Grupo III - Número Médio de Empregados)

(Número Médio de Empregados)	Teste Wilcoxon							
	(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))							
	Até 10		11 a 50		50 a 250		Mais do que 250	
FATORES	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
7 - Sistema Avaliação Desempenho (F_7)	0,000	-	-1,251	-	-1,618	-	-0,330	-
8 - Dinamismo (F_8)	-1,342	-	-0,889	-	-0,403	-	-1,740	-

Em concordância com os testes de Wilcoxon realizados anteriormente aos itens do Grupo III, verificamos mais uma vez, apenas diferenças estatisticamente significativas nas “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” ($p < 0,05$) (Tabela 36). Deste modo, as organizações com um número médio de empregados de “11 a 50” e com “Mais do que 250”, alteraram mais a suas metas em contexto de pandemia do que em período antes da pandemia.

Tabela 36 - Teste de Wilcoxon (Alíneas Grupo III - Número Médio de Empregados)

(Número Médio de Empregados)	Até 10		11 a 50		50 a 250		Mais do que 250	
	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.	Z	Res.
Teste Wilcoxon								
(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))								
7 - SISTEMA AVALIAÇÃO DESEMPENHO								
Q35 - benefícios em comparação com os custos foram extremamente superiores	0,000	-	-0,707	-	-1,725	-	-0,447	-
Q36 - utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia	0,000	-	-0,828	-	-1,508	-	-1,732	-
Q37 - utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança	0,000	-	-0,707	-	-1,000	-	0,000	-
8 - DINAMISMO								
Q38 - Objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados?	0,000	-	-1,890	-	-1,513	-	-0,213	-
Q39 - Indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	0,000	-	-1,890	-	-1,000	-	-0,541	-
Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?	-1,000	-	-2,121*	A<C	-1,115	-	-2,271*	A<C

*. A correlação é significativa para 5%

Através dos resultados alcançados no grupo 3 “Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho”, foi possível testar a hipótese de investigação:

- **HI 3.** A Pandemia COVID-19 aumentou as atualizações ao Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

Com base no estudo das atualizações ao sistema de avaliação de desempenho das organizações na amostra, é também possível encontrar diferenças estatisticamente significativas através do teste de Wilcoxon. No entanto, quando o teste é realizado aos fatores definidos para o estudo, não se verificam diferenças estatisticamente significativas (Tabela 29). Por sua vez, quando o teste é realizado às alíneas, verificamos um impacto negativo na “Q39 - Quantos indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?” e um impacto positivo na “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?” (Tabela 30).

Mais uma vez, as organizações foram categorizadas com base no seu volume de negócios líquido, valor total do balanço e número médio de empregados, compondo um total de doze categorias. Em concordância com o anteriormente verificado, não se encontram diferenças estatisticamente significativas ao nível dos fatores definidos para o estudo (Tabela 31; Tabela 33; Tabela 35). Porém, quando a análise é realizada às alíneas questionadas, é possível afirmar que em quatro das categorias, verificamos quatro diferenças estatisticamente significativas com impacto positivo (Tabela 32; Tabela 34; Tabela 36).

Deste modo, é possível confirmar a hipótese de investigação, ou seja, que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo no aumento de algumas variáveis da atualização do sistema de avaliação de desempenho das organizações.

4.2.4 Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações.

A análise e discussão dos resultados obtidos no grupo 4 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações*”, têm como objetivo testar a hipótese de investigação:

HI 4. A Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

Com base na tabela de frequências do grupo IV, podemos verificar que todos os pontos da escala foram percorridos na questão 9 “*Impacto nos Recursos Humanos*” (1 “inferior a 21%”; 2 “de 21% a 40%”; 3 “de 41% a 60%”; 4 “de 61% a 80%” e; 5 “superior a 80%”) e na questão 10 “*Impacto no Desempenho Geral*” (1 “diminuiu significativamente”; 2 “diminuiu”; 3 “nenhuma alteração”; 4 “aumentou” e; 5 “aumentou significativamente”) (Tabela 37).

No âmbito da questão 9 “*impacto nos recursos humanos*”, podemos verificar que o ponto mínimo foi o mais respondido em todas as alíneas, o 1 (inferior a 20%) (Tabela 37). Com recurso à Tabela 37 também é possível constatar que a maior parte das organizações teve uma “Q41 - % período de tempo em *layoff*” e uma “Q42 - % RH que entrou em *layoff*” inferior a 20%. Quanto à “Q43 - % período de tempo em teletrabalho” e à “Q44 - % RH que entrou em teletrabalho”, a maioria das organizações teve uma percentagem inferior a 40%.

No que refere à questão 10 “*impacto no desempenho geral*”, verificamos que nas alíneas “Q45 - o volume de negócios” e “Q46 - a quantidade de encomendas”, o ponto mais respondido foi o 2 (diminuiu) (Tabela 37). Nas questões “Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes”, “Q48 - cumprimento entregas aos clientes”, “Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores”, “Q50 - cumprimento entregas fornecedores”, o ponto mais respondido foi o 3 (manteve-se) (Tabela 37).

Tabela 37 - Estatística Descritiva do Impacto da Pandemia no Desempenho (Grupo IV)

Grupo IV – Impacto Desempenho	Mín.	Máx.	Méd.	DP	1	2	3	4	5
9 - IMPACTO RECURSOS HUMANOS									
Q41 - % período de tempo em <i>layoff</i>	1	5	1,55	1,088	74,38%	9,92%	6,61%	4,96%	4,13%
Q42 - % RH que entrou em <i>layoff</i>	1	5	1,85	1,400	67,77%	8,26%	4,13%	10,74%	9,09%
Q43 - % período de tempo em teletrabalho	1	5	2,66	1,547	37,19%	11,57%	17,36%	15,70%	18,18%
Q44 - % RH que entrou em teletrabalho	1	5	2,44	1,527	43,80%	14,05%	10,74%	17,36%	14,05%
10 - IMPACTO DESEMPENHO GERAL									
Q45 - o volume de negócios	1	5	2,64	1,262	20,00%	34,17%	16,67%	20,00%	9,17%
Q46 - a quantidade de encomendas	1	5	2,68	1,216	18,33%	30,00%	25,83%	16,67%	9,17%
Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes	1	5	3,08	0,945	5,00%	15,83%	55,83%	13,33%	10,00%
Q48 - cumprimento entregas aos clientes	1	5	3,08	0,773	2,50%	10,83%	70,00%	9,17%	7,50%
Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores	1	5	3,09	0,745	3,33%	6,67%	74,17%	9,17%	6,67%
Q50 - cumprimento entregas fornecedores	1	5	2,80	0,922	7,50%	26,67%	49,17%	11,67%	5,00%

Para uma melhor análise e estudo do impacto da Pandemia COVID-19 nas organizações, as classificações de 1 a 5 foram transformadas em pontos médios (10%; 30%; 50%; 70%; 90%, respetivamente), de forma calcular a Média Geral de cada alínea e respetiva questão (Tabela 38).

Deste modo, quanto ao impacto nos recursos humanos durante a pandemia, por ordem decrescente e em média: a “% período de tempo em teletrabalho” (43,23%); a “% RH que entrou em teletrabalho” (38,76%); a “% RH que entrou em *layoff*” (27,02%) e; a “% período de tempo em *layoff*” (20,91%) (Tabela 38). Face a estes resultados é exequível uma relação inversa entre os termos uma vez que, no *layoff*, a “% RH que entrou em *layoff*” (27,02%) foi superior à “% período de tempo em *layoff*” (20,91%) (Tabela 38). Em contrapartida, no teletrabalho, a “% período de tempo em teletrabalho” (43,23%) foi superior à “% RH que entrou em teletrabalho” (38,76%) (Tabela 38). Com base neste cálculo estatístico dos pontos médios e média geral, foi possível afirmar e concluir que em média, os recursos humanos das organizações foram impactados em 32,48% (Tabela 38).

No âmbito do impacto durante a pandemia no desempenho geral das organizações importa analisar a média geral e o respetivo impacto de cada alínea e questão. Uma vez que o ponto 3 corresponde à existência de “nenhuma alteração” e para efeitos deste estudo, equivale a um ponto médio de 50%, vamos afirmar que resultados acima de 50% foram impactados positivamente e resultados abaixo de 50% foram impactados negativamente (Tabela 38). Deste modo, o impacto será calculado pela taxa de variação face ao ponto médio (50%) (Tabela 38). As alíneas impactadas positivamente em média foram: “Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores” (+3,67%); “Q48 - cumprimento entregas aos

clientes” (+3,33%) e; “Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes” (+3,00%) (Tabela 38). Quanto às alíneas impactadas negativamente em média, foram: “Q45 - o volume de negócios” (-14,33%); “Q46 - a quantidade de encomendas” (-12,67%) e; “Q50 - cumprimento entregas fornecedores” (-8,00%) (Tabela 38). De acordo com esta avaliação, dos pontos médios e média geral, é possível afirmar que em média, o desempenho geral das organizações foi impactado em -4,17% (Tabela 38). Apesar dos resultados estarem de acordo com o esperado na generalidade das empresas em contexto de pandemia, ou seja, uma diminuição, do volume de negócios, da quantidade de encomendas e do nível de cumprimento dos prazos de entrega dos fornecedores. Estes resultados podem estar enviesados uma vez que, em média, as alíneas que dependem diretamente ou indiretamente das organizações respondentes obtiveram um impacto positivo, ou seja, um aumento do cumprimento, dos prazos pagamento aos fornecedores, das entregas aos clientes e dos prazos de recebimento dos clientes.

Tabela 38 - Média Geral e Impacto da Pandemia no Desempenho (Grupo IV)

Grupo IV - Média Geral e Impacto	1 p.méd. = 10%	2 p.méd. = 30%	3 p.méd. = 50%	4 p.méd. = 70%	5 p.méd. = 90%	Média Geral (%)	Impacto (%)
9 - IMPACTO RECURSOS HUMANOS							
Q41 - % período de tempo em <i>layoff</i>	74,38%	9,92%	6,61%	4,96%	4,13%	20,91%	20,91%
Q42 - % RH que entrou em <i>layoff</i>	67,77%	8,26%	4,13%	10,74%	9,09%	27,02%	27,02%
Q43 - % período de tempo em teletrabalho	37,19%	11,57%	17,36%	15,70%	18,18%	43,22%	43,22%
Q44 - % RH que entrou em teletrabalho	43,80%	14,05%	10,74%	17,36%	14,05%	38,76%	38,76%
						32,48%	32,48%
10 - IMPACTO DESEMPENHO GERAL							
Q45 - o volume de negócios	20,00%	34,17%	16,67%	20,00%	9,17%	42,83%	-14,33%
Q46 - a quantidade de encomendas	18,33%	30,00%	25,83%	16,67%	9,17%	43,67%	-12,67%
Q47 - cumprimento prazos recebimento clientes	5,00%	15,83%	55,83%	13,33%	10,00%	51,50%	3,00%
Q48 - cumprimento entregas aos clientes	2,50%	10,83%	70,00%	9,17%	7,50%	51,67%	3,33%
Q49 - cumprimento prazos pagamento fornecedores	3,33%	6,67%	74,17%	9,17%	6,67%	51,83%	3,67%
Q50 - cumprimento entregas fornecedores	7,50%	26,67%	49,17%	11,67%	5,00%	46,00%	-8,00%
						47,92%	-4,17%

Após a análise anterior, foi realizado um teste de correlação Rô de Spearman entre as alíneas referentes ao impacto da pandemia no desempenho das organizações.

Quando correlacionadas as alíneas do impacto nos recursos humanos, verificamos a existência de duas correlações expectáveis, positivas e significativas entre a “% período de tempo em *layoff*” e a “% RH que entrou em *layoff*” ($R=72,9\%$; $p < 0,01$), bem como entre a “% período de tempo em teletrabalho” e a “% RH que entrou em teletrabalho” ($R=82,0\%$; $p < 0,01$) (Tabela 39).

No âmbito do impacto no desempenho geral, à exceção da não correlação entre o “volume de negócios” com as alíneas do “cumprimento prazos pagamento fornecedores” e o “cumprimento entregas fornecedores”, todas as outras combinações de alíneas, demonstram-se como correlações positivas e significativas ($p < 0,01$) (Tabela 39). Deste modo, podemos considerar que os resultados foram os esperados e que, a escala está alinhada com o desempenho geral da organização, uma vez que praticamente todas as alíneas estão correlacionadas positivamente e significativamente.

Quando cruzados ambos os tópicos de análise, o impacto nos recursos humanos e o impacto no desempenho geral, verificamos a confirmação de algumas correlações também expectáveis. A existência de correlações negativas e significativas com as duas alíneas do *layoff*, a “% período de tempo em *layoff*” e a “% RH que entrou em *layoff*”, com as alíneas: “volume negócios” ($R=-43,1\%$; $p < 0,01$); “quantidade de encomendas” ($R=-43,2\%$; $p < 0,01$); “cumprimento prazos de recebimento clientes” ($R=-18,9\%$; $p < 0,05$) e; “cumprimento entregas aos clientes” ($R=-25,9\%$; $p < 0,01$) (Tabela 39). Por sua vez, a alínea da “% RH que entrou em *layoff*”, correlaciona negativamente e de forma significativa com as alíneas: “volume negócios” ($R=-38,5\%$; $p < 0,01$); “quantidade de encomendas” ($R=-38,5\%$; $p < 0,01$) e; “cumprimento prazos de recebimento clientes” ($R=-21,1\%$; $p < 0,05$) (Tabela 39).

Estes resultados revelam que o aumento do *layoff* em todos os níveis, poderá causar uma diminuição no volume de negócios e na quantidade de encomendas, bem como no prazo de recebimentos dos clientes. Estas situações podem ocorrer das mais diversas formas, uma vez que em *layoff* os colaboradores não estão a operar, teoricamente não irão produzir para o volume de negócios ou receber encomendas, nem sequer cobrar o respetivo recebimento dos clientes. Por outro lado, pode ser a diminuição da quantidade de encomendas e respetivo volume de negócios a obrigar a organização a entrar em *layoff*. O facto de ocorrer um não cumprimento do prazo de recebimento dos clientes também poderá impulsionar a organização a recorrer a um período de *layoff* por falta de liquidez neste período de crise.

Através desta análise, não foi possível encontrar outras correlações significativas. O cumprimento dos prazos de entrega dos clientes apenas está correlacionado negativamente e significativamente com a percentagem do período de tempo em *layoff* e não com a percentagem de recursos humanos em *layoff*. Esta situação pode ocorrer uma vez que quando falamos em período de tempo, a organização pode ter sido sujeita ao *layoff* por fatores externos à mesma. No entanto, quando falamos em percentagem de recursos humanos, a organização normalmente irá colocar em *layoff*, os recursos humanos que não forem necessários para cumprir com os seus compromissos de entregas aos clientes. Um acontecimento fora do expectável, é a não correlação verificada entre o cumprimento dos prazos de entregas dos

fornecedores com qualquer tipo e *layoff*. Por fim, uma conclusão bastante relevante que podemos retirar desta análise, é que o teletrabalho em si, não possui nenhuma correlação negativa nem positiva com o desempenho geral da organização.

Tabela 39 - Correlações de Spearman (Impacto da Pandemia no Desempenho)

Rô de Spearman	RH: % tempo <i>layoff</i>	RH: % RH <i>layoff</i>	RH: % tempo teletrab.	RH: % RH teletrab.	DG: volume negócios	DG: quant. encom.	DG: prazos recebi. clientes	DG: prazos entregas clientes	DG: prazos pagam fornec.	DG: prazo entregas fornec.
RH - % período de tempo em <i>layoff</i>	1,000	,729**	0,067	0,118	-,431**	-,432**	-,189*	-,259**	-0,028	-0,080
RH - % RH que entrou em <i>layoff</i>	,729**	1,000	0,081	0,058	-,385**	-,385**	-,211*	-0,178	-0,027	-0,145
RH - % período de tempo em teletrabalho	0,067	0,081	1,000	,820**	-0,087	-0,037	0,072	0,076	0,083	0,102
RH - % RH que entrou em teletrabalho	0,118	0,058	,820**	1,000	-0,008	0,010	0,074	0,090	0,050	0,146
DG - volume de negócios	-,431**	-,385**	-0,087	-0,008	1,000	,865**	,301**	,274**	0,167	0,160
DG - quantidade de encomendas	-,432**	-,385**	-0,037	0,010	,865**	1,000	,278**	,276**	,244**	,245**
DG - cumprimento prazos de recebimento clientes	-,189*	-,211*	0,072	0,074	,301**	,278**	1,000	,635**	,314**	,286**
DG - cumprimento entregas aos clientes	-,259**	-0,178	0,076	0,090	,274**	,276**	,635**	1,000	,439**	,425**
DG - cumprimento prazos pagamento fornecedores	-0,028	-0,027	0,083	0,050	0,167	,244**	,314**	,439**	1,000	,316**
DG - cumprimento entregas fornecedores	-0,080	-0,145	0,102	0,146	0,160	,245**	,286**	,425**	,316**	1,000

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Deste modo, de acordo com os resultados conseguidos no grupo 4 “*Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações*”, foi possível testar a hipótese de investigação:

- **HI 4.** A Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

Ao analisar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações através da média e média geral das respostas, podemos identificar a existência de vários fatores que foram negativamente impactados. Ao nível do impacto nos recursos humanos, o estudo evidencia que em média, as organizações foram impactadas negativamente em 32,48% (Tabela 38). Por sua vez, quando analisado

o impacto no desempenho geral das organizações, podemos identificar um impacto negativo de em média 4,17% (Tabela 38). Posto isto, a análise identifica que o desempenho geral das organizações diminuiu em média 4,17% no período da Pandemia COVID-19 (Tabela 38).

Quando correlacionados o impacto nos recursos humanos com o impacto no desempenho geral das organizações através do Rô de Spearman, podemos verificar a existência de várias correlações negativas entre os mesmos. Em principal, a “% período de tempo em *layoff*” e a “% RH que entrou em *layoff*”, que foram fortemente causadas pela Pandemia COVID-19, encontram-se correlacionadas negativamente com uma grande parte das alíneas presentes no fator do desempenho geral da organização (“volume de negócios”; “quantidade de encomendas”; “cumprimento do prazo de recebimentos dos clientes”) (Tabela 39).

Com base em todas estas evidências, é possível confirmar a hipótese de investigação, ou seja, que a Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

5 CONCLUSÃO

5.1 Principais Conclusões

O propósito e relevância deste estudo e respetiva investigação, prendem-se ao contexto de Pandemia COVID-19 vivido no momento da realização do mesmo. Contexto este, que pode ser comparado a cenários de crise económica vivenciados anteriormente. O argumento em questão é confirmado pela literatura, que define estes eventos como fatores incontroláveis, impulsionadores do nível de incerteza e causadores de um forte impacto no desempenho das organizações (Kunc & Bandahari, 2011; Mobasher, 2014; Rongier et al., 2013). Sendo novamente verificado, na literatura referente ao período de COVID-19, que definiu esta situação como o desenrolar de uma pandemia sem fim previsível, onde o medo e a incerteza se evidenciam na volatilidade do mercado financeiro, na sociedade, e respetivo impacto no desempenho das organizações (Cleghorn, 2020; McMillan, 2020; Mollenkopf et al., 2020; Pedersen et al., 2020; Rikhardsson et al., 2020; The Palladium, 2020). Em particular, o contexto de Pandemia COVID-19 apresentava-se como uma novidade para a maioria da sociedade e tecido empresarial. Deste modo, Cleghorn (2020) refere que através desse fator, a incapacidade de prever o desenrolar da situação a curto, médio e longo prazo, instaurou assim um cenário de caos. Considerando ainda que a prioridade geral dos países foi a preservação da saúde pública, as empresas ficaram especialmente vulneráveis às mudanças e restrições ocorridas (Cleghorn, 2020).

Desta forma, as organizações necessitaram de procurar melhorar a sua capacidade de resposta a todas estas novas circunstâncias, onde as condições económicas foram cada vez menos favoráveis e os aspetos financeiros necessitavam de ser controlados e otimizados (Rongier et al., 2013). Com base nesta afirmação, é defendido que a capacidade de resposta das organizações ao contexto é compreendida pela mudança de importância atribuída às diferentes medidas de desempenho (Kunc & Bandahari, 2011). Sendo que é também imprescindível que as mesmas realizem processos de planeamento, organização e controlo (Mobasher, 2014). Neste caso, a literatura refere que os sistemas de avaliação de desempenho são agentes fundamentais para as organizações, na mudança do foco estratégico e superação de períodos de crise (Hall, 2012; Kolehmainen, 2010).

Por sua vez, os sistemas de avaliação de desempenho são definidos como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades das organizações (Neely, 2007; Neely et al., 1995). Desta forma, estes são vistos como um instrumento capaz de suportar o processo de tomada de decisão, concedendo informações úteis e relevantes (Gutierrez et al., 2015). Neste sentido, um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve medir, monitorar e avaliar o desempenho passado,

bem como auxiliar no planeamento e melhoramento do desempenho futuro (Neely, 2007; Neely et al., 1996).

Considerando o cenário cada vez mais complexo, revela-se necessário que os sistemas de avaliação de desempenho sejam personalizados e adaptados ao contexto, inclusive deve ser desenvolvido um processo de revisão periódica dos mesmos (Bourne et al., 2000; Eccles, 1991; Herington et al., 2013; Neely, 1999). Neste sentido, o estudo de Pavlatos e Kostakis (2015), verificou que durante cenários de crise económica, existiram diferenças na utilização e importância dos sistemas de avaliação de desempenho, face aos períodos antes das mesmas. Hopwood (2009) verificou também que a crise económica de 2008, impulsionou mudanças e evoluções no *design* dos sistemas de avaliação de desempenho. É também verificado por Rikhardsson et al. (2020), que com o aumento da incerteza, as organizações tendem a adicionar uma maior quantidade e variedade de indicadores de desempenho aos sistemas de avaliação de desempenho. Tendência esta, que os autores preveem que se mantenha ou acentue no contexto de Pandemia COVID-19 (Rikhardsson et al., 2020). Alguns sistemas de avaliação de desempenho, como é o caso do *Balanced Scorecard*, foram ainda considerados como uma mais-valia na resposta a contextos adversos (Kaplan & Norton, 1993; Pavlatos & Kostakis, 2015).

Este contexto e situações, demonstraram a relevância e a importância da investigação realizada, objetivando identificar o Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho. De forma a responder a este objetivo geral, o mesmo foi traduzido nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 na implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho;
- b) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho;
- c) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas atualizações dos sistemas de avaliação de desempenho;
- d) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações.

Perante o exposto e no propósito de concretizar os objetivos desta investigação, foi definido que os mesmos serão alcançados através da procura de evidência empírica para a resposta a quatro hipóteses de investigação. Para testar as hipóteses de investigação, o estudo foi dividido em quatro dimensões: a implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho; as finalidades dos sistemas de avaliação de desempenho; a atualização dos sistemas de avaliação de desempenho e; o desempenho das organizações.

No âmbito da implementação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, é referido que em cenários como este, onde existe uma ameaça constante às empresas e um nível de incerteza elevado, o processo de controlo e avaliação de desempenho demonstra-se cada vez mais complexo (Janke et al., 2014; Mangena et al., 2012; Pearson & Clair, 1998; Waymire & Basu, 2011). Deste modo, estes fatores podem afetar a implementação dos sistemas de avaliação de desempenho (Naranjo -Gil et al., 2009; Zawawi & Hoque, 2010). Neste sentido, a literatura defende ainda que para responder de forma eficaz a contextos de mudança, é necessário implementar novos e mais capazes instrumentos de avaliação de desempenho, a fim de mitigar a incerteza gerada pelo ambiente externo (Arnold, 2009; Chenhall & Moers, 2015). É ainda referido que a utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, é superior em contextos onde o nível de incerteza ou de crise económica é superior (Janke et al., 2014; Pavlatos & Kostakis, 2018). Segundo Pavlatos e Kostakis (2018), o maior nível de utilização ocorre pela necessidade de mais e melhores informações para a tomada de decisão. Porém, Pavlatos e Kostakis (2015) evidenciam que o aumento do nível de utilização não é generalizado, uma vez que, o de alguns instrumentos de avaliação de desempenho diminui. Deste modo, a primeira hipótese de investigação definida é:

HI_1. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo na implementação e no uso de instrumentos de avaliação de desempenho das organizações.

Para testar esta hipótese, as empresas foram questionadas acerca da sua implementação e extensão do uso de dez instrumentos de avaliação de desempenho antes e em contexto de Pandemia COVID-19. Desta forma, foi possível verificar que existiram variações positivas e negativas na extensão do uso nos diferentes instrumentos de avaliação de desempenho, como referido por Pavlatos e Kostakis (2015). No entanto, não se encontram diferenças estatisticamente significativas que comprovem o impacto da Pandemia COVID-19 neste aspeto.

Ao nível da implementação, verificamos que perto de metade (47,38%) das implementações dos instrumentos, foram realizadas nos últimos dois anos, período maioritariamente composto pelo contexto de Pandemia COVID-19 (14 meses) (Tabela 40). Ao nível dos instrumentos de avaliação de desempenho individualmente, destacam-se com a percentagem de implementação nos últimos dois anos: o “*Activity Based Costing*” (62,96%); a “Análise da Cadeia de Valor” (57,78%); o “*Balanced Scorecard*” (50,00%) e; o “*Tableau de Bord*” (50,00%) (Tabela 40). Esta informação, poderá indicar a implementação de novos instrumentos de avaliação de desempenho como resposta às novas necessidades, como sugerido por Arnold (2009) e por Chenhall e Moers (2015).

Tabela 40 - Resumo Resultados HI_1 (Percentagem de Implementação últimos dois anos)

Sistemas	Sim < 2 anos	Sim > 2 anos
<i>Balanced Scorecard</i>	50,00%	50,00%
<i>Activity Based Costing</i>	62,96%	37,04%
Análise da Cadeia de Valor	57,78%	42,22%
Análise Custo-Benefício	50,75%	49,25%
Análise SWOT	42,86%	57,14%
<i>Benchmarking</i>	42,59%	57,41%
Controlo Baseado em Orçamentos	43,04%	56,96%
<i>Key Performance Indicators</i>	43,53%	56,47%
<i>Lifecycle Costing</i>	46,15%	53,85%
<i>Tableau de Bord</i>	50,00%	50,00%
Outros	33,33%	66,67%
Total	47,38%	52,62%

Quando a análise da implementação dos instrumentos de avaliação de desempenho, é cruzada com o nível da extensão do uso definido em ambos os contextos, podemos verificar que existiram diferenças estatisticamente significativas. Deste modo, verificamos que o nível da extensão do uso antes da Pandemia COVID-19, era superior em certos instrumentos que foram implementados há mais de dois anos, face aos implementados há menos de dois anos (Análise da Cadeia de Valor; Análise Custo-Benefício e; *Benchmarking*; Controlo Baseado em Orçamentos; *Key Performance Indicators*; *Tableau de Bord*) (Tabela 41). Argumento que vai de encontro com o nível de maturidade de dois anos de implementação utilizado em Tortorella et al. (2021). Porém, em contexto de Pandemia COVID-19 deixaram de se verificar estas diferenças estatisticamente significativas em três dos instrumentos (Análise da Cadeia de Valor; Análise Custo-Benefício e; *Benchmarking*) (Tabela 41). Esta situação pode ocorrer devido à necessidade de melhores informações para responder ao contexto, elevando assim o nível de utilização por parte das organizações que implementaram mais recentemente (Janke et al., 2014; Pavlatos & Kostakis, 2018).

Não sendo possível confirmar a totalidade da primeira hipótese de investigação, podemos afirmar que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo na homogeneização e desenvolvimento da utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, quando analisada ao nível dos anos de implementação dos mesmos.

Tabela 41 - Resumo Resultados HI_1 (Extensão Uso e Implementação)

Teste Mann-Whitney U – Grupo IV		
Extensão do Uso (Sim; Sim, há mais de 2 anos)		
Sistemas	Antes da Pandemia COVID-19	Contexto de Pandemia COVID-19
Análise da Cadeia de Valor	Sim < Sim, há mais de 2 anos	-
Análise Custo-Benefício	Sim < Sim, há mais de 2 anos	-
<i>Benchmarking</i>	Sim < Sim, há mais de 2 anos	-
Controlo Baseado em Orçamentos	Sim < Sim, há mais de 2 anos	Sim < Sim, há mais de 2 anos
<i>Key Performance Indicators</i>	Sim < Sim, há mais de 2 anos	Sim < Sim, há mais de 2 anos
<i>Tableau de Bord</i>	Sim < Sim, há mais de 2 anos	Sim < Sim, há mais de 2 anos

As finalidades da utilização dos sistemas de avaliação de desempenho, estão muito relacionadas com o seu contributo no desempenho organizacional e foram definidas pela literatura como por exemplo: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; fazer da estratégia o trabalho diário de todos; fazer da estratégia um processo contínuo; mobilizar a liderança para a mudança; contribuir para a eficácia organizacional e o; *feedforward use* (Kaplan & Norton, 1996a, 2001; Lucianetti et al., 2019; Malagueño et al., 2018).

De acordo com a literatura, o *design* dos sistemas de avaliação de desempenho deve ser personalizável ao contexto e a sua utilização deve ser interativa (Cheng & Humphreys, 2012; Lucianetti et al., 2019). Estas práticas são alcançadas através de reuniões e discussões orientadas a responder às incertezas e oportunidades estratégicas, sugerindo adaptações no sistema e respetiva organização (Cheng e Humphreys, 2012; Grafton et al., 2010).

Chenhall (2003) afirma ainda que os fatores externos à organização afetam o *design* dos sistemas de avaliação de desempenho. Por sua vez, Hopwood (2009) refere que a crise econômica de 2008, um contexto semelhante ao da Pandemia COVID-19, gerou mudanças na conceção dos sistemas de avaliação de desempenho. O autor defende ainda, que este fenómeno se deve à necessidade de as organizações suprirem faltas de informação derivadas da incerteza e que atualmente os sistemas fornecem informações com mais qualidade e maior frequência (Hopwood, 2009). Desta forma, foi definida a segunda hipótese de investigação.

HI_2. A Pandemia COVID-19 teve impacto positivo nas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

A análise ao impacto da Pandemia COVID-19 nas finalidades da utilização do sistema de avaliação de desempenho das organizações, foi realizada através de cinco fatores, compostos por vinte e nove alíneas. Nesta mesma análise, ao nível da amostra geral, foi possível verificar diferenças estatisticamente significativas. Ao nível da análise dos fatores, verificamos um impacto positivo no fator “5 – *Estratégia o Trabalho Diário de Todos*” e no fator “6 – *Feedforward Use*” (Tabela 42). Neste caso, estes fatores passaram a ser mais valorizados em contexto de pandemia, face ao período antes da pandemia, concordando com a importância dos mesmos referida pela literatura (Kaplan e Norton, 1996a, 2001; Lucianetti et al., 2019; Malagueño et al., 2018).

Porém, quando analisamos as alíneas individualmente, verificamos um impacto negativo na “Q34 - discutido com gestão operacional de forma contínua” (Tabela 43). Verificando que as reuniões indicadas em Grafton et al. (2010), deixaram de ser realizadas de forma contínua, ou deixaram de incluir todos os gestores.

Tabela 42 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Fatores Gerais)

Teste Wilcoxon - Grupo II (Fatores Gerais)	
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)	
5 - <i>Estratégia o Trabalho de Todos</i> (F_5)	Antes da Pandemia < Contexto de Pandemia
6 - <i>Feedforward Use</i> (F_6)	Antes da Pandemia < Contexto de Pandemia

Tabela 43 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Alíneas Gerais)

Teste Wilcoxon - Grupo II (Alíneas Gerais)	
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)	
Q34 - discutido com gestão operacional de forma contínua	Antes da Pandemia > Contexto de Pandemia

No entanto, na procura por maior detalhe na investigação e para testar a hipótese de investigação, categorizamos as organizações com base no artigo 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015, através do seu volume de negócios líquido, valor total do balanço e número médio de empregados, dividindo cada um por quatro categorias, ou seja, um total de doze categorias. Com base nesta análise, ao nível dos fatores, verificamos doze diferenças estatisticamente significativas num total de oito categorias (Tabela 44). Totalizando desta forma, dez impactos positivos distribuídos pelo fator “5 – *Estratégia o Trabalho Diário de Todos*” e o fator

“6 – Feedforward Use” e apenas duas demonstram um impacto negativo no fator “5 – Estratégia o Trabalho Diário de Todos” e no fator “6 – Feedforward Use” (Tabela 44). No âmbito do impacto nas finalidades da utilização dos sistemas de avaliação de desempenho ao nível das alíneas, verificamos que em cinco das categorias é possível identificar doze diferenças estatisticamente significativas (Tabela 45). Neste caso, onze demonstram um impacto positivo distribuído por: “Q2 - comunicação da estratégia”; “Q9 - reestruturação dos processos”; “Q10 - reestruturação dos serviços”; “Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos”; “Q18 - adotar novos indicadores de desempenho”; “Q22 - melhorar a comunicação interna”; “Q23 - motivar os recursos humanos”; “Q28 - usado para aprendizagem contínua”; “Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente empresarial” (Tabela 45). Por outro lado, apenas apresenta uma diferença estatisticamente significativa com impacto negativo, a “Q18 - adotar novos indicadores de desempenho” (Tabela 45). Com base nos resultados, é possível confirmar o referido pela literatura, que os fatores externos tais como o contexto de Pandemia COVID-19, afetam o *design* dos sistemas de avaliação de desempenho (Chenhall, 2003; Hopwood, 2009). Estes resultados evidenciam também, que após o contexto de Pandemia COVID-19, os sistemas de avaliação de desempenho passaram a fornecer informações com mais qualidade, como referido por Hopwood (2009). Deste modo, é possível confirmar a hipótese de investigação, ou seja, que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo em algumas finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Tabela 44 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Fatores Categorizados)

Teste Wilcoxon Grupo II (Fatores por categorias)	Volume Negócios Líquido (€)	Volume Negócios Líquido (€)	Valor Total Balanço (€)	Valor Total Balanço (€)	Valor Total Balanço (€)	Nº Méd. Emp.	Nº Méd. Emp.	Nº Méd. Emp.
(Antes Pandemia (A) ; Contexto Pandemia (C))	8.000.001 a	> 40.000.000	350.001 a	4.000.001 a	> 20.000.000	11 a	51 a	> 250
5 - Estratégia o Trabalho de Todos (F_5)	A > C	A < C	-	A < C	A < C	-	A < C	A < C
6 - Feedforward Use (F_6)	A > C	A < C	A < C	A < C	-	A < C	A < C	-

Tabela 45 - Resumo Resultados das Finalidades HI_2 (Alíneas Categorizadas)

Teste Wilcoxon Grupo II (Alíneas por categorias)	Volume Negócios Líquido (€)	Volume Negócios Líquido (€)	Valor Total Balançaço (€)	Valor Total Balançaço (€)	Número Médio Empregados
(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))	8.000.001 a 40.000.000	> 40.000.000	350.001 a 4.000.000	4.000.001 a 20.000.000	> 250
Q2 - comunicação da estratégia	-	-	-	A < C	-
Q9 - reestruturação dos processos	-	-	-	A < C	-
Q10 - reestruturação dos serviços	-	-	-	A < C	-
Q14 - fazer da estratégia o trabalho diário de todos	-	-	-	A < C	-
Q18 - adotar novos indicadores de desempenho	A > C	-	A < C	-	-
Q22 - melhorar a comunicação interna	-	A < C	-	-	-
Q23 - motivar os recursos humanos	-	-	-	-	A < C
Q28 - usado para aprendizagem contínua	-	-	-	-	A < C
Q30 - usado para responder às mudanças no ambiente empresarial	-	A < C	-	-	-
Q34 - discutido com a gestão operacional de forma continua	-	A < C	-	-	A < C

No enquadramento da atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, estes devem ser dinâmicos, atualizando e adaptando os indicadores de desempenho, metas e objetivos ao contexto atual (Dixon et al., 1990; Henri, 2010; Kennerley & Neely, 2002, 2003). É referido por Kaplan e Norton (2001), que os mesmos são fundamentais em processos mudança. Niven (2006) defende também, que devem ser revistos e atualizados pelo menos uma vez por ano, de forma a manter a sua relevância.

Porém, em contextos onde ocorrem mudanças constantes no ambiente externo e interno da organização, este processo de atualização demonstra-se ainda mais importante e é tendencialmente realizado com maior frequência (Henri, 2010). Como é no caso do contexto de Pandemia COVID-19, um cenário com um nível de incerteza elevado, é esperado que o processo de revisão e atualização dos sistemas de avaliação de desempenho ocorra com uma maior frequência (Henri, 2010). Posto isto, considerou-se relevante definir a terceira hipótese de investigação:

HI_3. A Pandemia COVID-19 aumentou as atualizações ao Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações.

A análise ao impacto da Pandemia COVID-19 na atualização do sistema de avaliação de desempenho das organizações, foi realizada através de dois fatores, constituídos por dez alíneas. Na análise em questão, foi possível verificar diferenças estatisticamente significativas. Quando o teste é realizado ao nível das alíneas apresentadas à amostra, na Tabela 46, verificamos a existência de um impacto negativo na “Q39 - Quantos indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?”, algo que vem contradizer a tendência de adição de indicadores, prevista por Henri (2010). Por outro lado, na mesma Tabela 46, é verificado um impacto positivo na “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?”, comprovando desta vez o cenário de maior nível de atualização expectado por Henri (2010).

Tabela 46 - Resumo Resultados da Atualização HI_3 (Alíneas Gerais)

Teste Wilcoxon - Grupo III (Alíneas Gerais)	
(Antes da Pandemia COVID-19; Contexto de Pandemia COVID-19)	
Q39 – Quantos indicadores de desempenho foram adicionados / eliminados / alterados?	Antes da Pandemia > Contexto de Pandemia
Q40 – Quantas metas a alcançar foram alteradas?	Antes da Pandemia < Contexto de Pandemia

Quando realizamos mais uma vez, a categorização das organizações com base no seu volume de negócios líquido, valor total do balanço e número médio de empregados, resultando num total de doze categorias (artigo 9º do Decreto-Lei n.º 98/2015). Encontramos mais uma vez, diferenças estatisticamente significativas ao nível das alíneas estudadas, presentes na Tabela 47, onde quatro das categorias apresentam também um impacto positivo na alínea “Q40 - Metas a alcançar foram alteradas?”, comprovando mais uma vez a resposta esperada por Henri (2010).

Com base no estudado, é possível confirmar a hipótese de investigação, uma vez que, se verificou um aumento das atualizações ao sistema de avaliação de desempenho das organizações, por via do impacto positivo da Pandemia COVID-19.

Tabela 47 - Resumo Resultados da Atualização HI_3 (Alíneas Categorizadas)

Teste Wilcoxon Grupo III (Alíneas por categorias)	Volume Negócios Líquido (€)	Valor Total Balanço (€)	Número Médio Empregados	Número Médio Empregados
(Antes Pandemia (A); Contexto Pandemia (C))	> 40.000.000	4.000.001 a 20.000.000	11 a 50	> 250
Q40 - Quantas metas a alcançar foram alteradas?	A < C	A < C	A < C	A < C

Para além dos sistemas de avaliação de desempenho, as organizações também se demonstraram um ponto relevante a estudar, uma vez que, a Pandemia COVID-19 veio transformar o modo como a mesmas interagem e operam (Zhang et al., 2020). Embora essas transformações visem mitigar os efeitos da pandemia, geram também algumas consequências negativas para a sociedade (Zhang et al., 2020).

No caso das organizações, foram impactadas pelas medidas de segurança, pelas restrições à circulação e comercialização, bem como por alguns períodos de confinamento (Prochazka et al., 2020). Com todas estas situações e cenários instáveis, a complexidade do processo de tomada de decisão é aumentada e consequentemente o desempenho das organizações pode ser negativamente afetado (Kunc & Bhandari, 2011; Seles et al., 2019). Deste modo, uma vez que as rotinas organizacionais foram também impactadas por estas medidas, os recursos humanos sofreram igualmente consequências negativas (Tortorella et al., 2021).

Como base do impacto negativo no desempenho das organizações, a literatura reconhece alguns acontecimentos tais como: a diminuição da procura (Pavlínek & Ženka, 2010); a diminuição das encomendas e respetivas vendas (Pavlatos & Kostakis, 2018); o aumento dos *layoffs* (dispensas) (Choudhry, Marelli & Signorelli, 2012; Chzhen, 2016; Perles-Ribes et al., 2016); o recurso a teletrabalho (Bartik et al., 2020; Prochazka et al., 2020; Tortorella et al., 2021); a diminuição do cumprimento do pagamento dos clientes (Pavlatos & Kostakis, 2018) e; a diminuição do cumprimento das entregas dos fornecedores (Pavlatos & Kostakis, 2018). Sendo deste modo, pertinente definir a quarta e última hipótese de investigação:

HI_4. A Pandemia COVID-19 teve impacto negativo no desempenho das organizações.

A análise ao impacto da Pandemia COVID-19 no desempenho das organizações, foi realizada através de dois fatores, constituídos por dez alíneas.

Os testes realizados para verificar o impacto, foram fundamentados na média e na média geral das respostas, onde conseguimos apurar a existência de vários fatores negativamente impactados pela Pandemia COVID-19. O nível do impacto nos recursos humanos, foi estudado com base em quatro alíneas acerca do *layoff* e do teletrabalho. Deste modo, o estudo presente na Tabela 48 evidencia que em média, os recursos humanos das organizações foram impactados negativamente em 32,48%, confirmando o esperado pela literatura (Bartik et al., 2020; Choudhry, Marelli & Signorelli, 2012; Chzhen, 2016; Perles-Ribes et al., 2016; Prochazka et al., 2020; Tortorella et al., 2021).

Por sua vez, quando analisamos o impacto no desempenho geral das organizações, podemos identificar um impacto negativo médio em três alíneas: “Q45 - o volume de negócios” (-14,33%); “Q46 - a

quantidade de encomendas” (-12,67%); “Q50 - o nível de cumprimento entregas fornecedores” (-8,00%) (Tabela 48). Confirmando assim, o impacto negativo nos referidos pontos, como expectado por Pavlatos e Kostakis (2018). Posto isto, quando é realizada a média geral das alíneas referentes ao desempenho geral das organizações, verificamos um impacto negativo de em média 4,17%, no período da Pandemia COVID-19 (Tabela 48).

Tabela 48 - Resumo Resultados HI_4 (Média Geral e Impacto no Desempenho)

Média Geral e Impacto - Grupo IV	Média Geral (%)	Impacto
9 - IMPACTO RECURSOS HUMANOS		
Q41 - percentagem do período de tempo em <i>layoff</i>	20,91%	20,91%
Q42 - percentagem de Recursos Humanos que entrou em <i>layoff</i>	27,02%	27,02%
Q43 - percentagem do período de tempo em teletrabalho	43,22%	43,22%
Q44 - percentagem de Recursos Humanos que entrou em teletrabalho	38,76%	38,76%
	32,48%	32,48%
10 - IMPACTO DESEMPENHO GERAL		
Q45 - em média, o volume de negócios	42,83%	-14,33%
Q46 - em média, a quantidade de encomendas	43,67%	-12,67%
Q47 - em média, o nível de cumprimento prazos recebimento clientes	51,50%	3,00%
Q48 - em média, o nível de cumprimento entregas aos clientes	51,67%	3,33%
Q49 - em média, o nível de cumprimento prazos pagamento fornecedores	51,83%	3,67%
Q50 - em média, o nível de cumprimento entregas fornecedores	46,00%	-8,00%
	47,92%	-4,17%

Para a obtenção de mais detalhes e efetiva relação do impacto com a Pandemia COVID-19, realizamos testes de correlação entre as alíneas presentes na avaliação do impacto aos recursos humanos com as utilizadas para avaliar o impacto no desempenho geral das organizações. Neste estudo, conseguimos verificar que as alíneas primordialmente causadas pela Pandemia COVID-19 (“% período de tempo em *layoff*” e; “% RH que entrou em *layoff*”) se encontram correlacionadas significativa e negativamente com uma grande parte das alíneas presentes no fator do desempenho geral da organização (“volume de negócios”; “quantidade de encomendas” e; “cumprimento do prazo de recebimentos dos clientes” (Tabela 49). Confirmando desta forma, que o desempenho das organizações foi efetivamente impactado pelo contexto de Pandemia COVID-19 (Kunc & Bhandari, 2011; Seles et al., 2019).

Deste modo e com base nos testes e análises efetuadas, é possível confirmar a hipótese de investigação, declarando que a Pandemia COVID-19 teve um impacto negativo no desempenho das organizações.

Tabela 49 - Resumo Resultados HI_4 (Correlações do Impacto no Desempenho)

Correlações de Spearman – Impacto da Pandemia no Desempenho - Grupo IV				
Rô de Spearman	DG: volume de negócios	DG: quantidade de encomendas	DG: prazos recebimentos dos clientes	DG: prazos entregas aos clientes
RH - % período de tempo em <i>layoff</i>	-,431**	-,432**	-,189*	-,259**
RH - % RH que entrou em <i>layoff</i>	-,385**	-,385**	-,211*	-

*. A correlação é significativa para 5%

** A correlação é significativa para 1%

Em síntese, com base na análise e discussão dos resultados, bem como nas principais conclusões acima apresentadas, podemos confirmar as quatro hipóteses de investigação. Foi assim possível definir que quando analisamos o nível de implementação e o nível de utilização num mesmo teste, verificamos que a Pandemia COVID-19 teve um impacto positivo no desenvolvimento do conjunto. Quanto às finalidades de utilização e à atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, verificamos também que a maior parte dos impactos da Pandemia COVID-19, foram positivos. Por fim, quando analisado o próprio desempenho das organizações, verificamos desta vez um impacto negativo da Pandemia COVID-19. Deste modo, conclui-se que o presente estudo conseguiu alcançar o objetivo principal de identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho.

5.2 Contribuições do Estudo

Este estudo constitui um contributo para a divulgação da literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho e para a divulgação da literatura dos mesmos em cenários adversos, como em contexto de crise. Por sua vez, a investigação centra-se em vários domínios dos sistemas de avaliação de desempenho, desde a sua implementação, utilização, finalidades e atualizações, pelo que contribui para a divulgação do conhecimento empírico sobre o impacto do contexto de pandemia nos sistemas de avaliação de desempenho e no desempenho das organizações.

O estudo define-se também como uma investigação inovadora, por se revelar um tema ainda pouco estudado e por aproveitar a oportunidade de estudar o impacto da nova Pandemia COVID-19, ainda no seu decurso. Com esta vantagem temporal, foi possível obter as informações e perceções das empresas com a maior qualidade e veracidade, face ao real impacto vivido. Uma vez que a investigação se denota

como inovadora, foi necessário elaborar um questionário original adaptado às características específicas do estudo. Deste modo, o estudo contribui também para a literatura com um instrumento de investigação, devidamente fundamentado, validado e com uma muito boa consistência interna.

Tendo em conta que a literatura reconhece que os sistemas de avaliação de desempenho se devem adaptar aos contextos internos e externos das organizações, este estudo contribui para a identificação empírica destas adaptações no contexto de Pandemia COVID-19.

Por fim, o presente estudo contribui para uma melhor compreensão sobre o recurso aos sistemas de avaliação de desempenho em contextos adversos. Pode ainda ser útil no âmbito prático empresarial, para a melhor preparação e utilização dos sistemas de avaliação de desempenho em futuras situações adversas, como é o caso das pandemias e crises económicas.

5.3 Limitações da Investigação e Pistas Para Futura Investigação

Apesar das relevantes contribuições apresentadas, procedimentos metodológicos e fundamentação literária, este estudo também apresenta algumas limitações. No entanto, algumas destas limitações podem ser reveladoras de potenciais futuras investigações.

A principal limitação identificada neste estudo é a reduzida dimensão da amostra e conseqüente, taxa de resposta. Neste sentido, apesar de 170 empresas (6,65% das inquiridas) terem contribuído para a investigação, apenas 101 destas (3,95% das inquiridas) concluíram o questionário. Esta limitação impossibilita a generalização dos resultados e neste sentido, a interpretação das conclusões apresentadas deve ser realizada com alguma prudência.

O facto de ser um tema sensível e confidencial para muitas organizações, foi identificado como um entrave à sua resposta. Porém, tendo em conta a especificidade e a complexidade do tema, bem como a extensão do questionário, a recolha de 101 respostas completas pode ser vista como um ponto positivo, principalmente no contexto atípico de Pandemia COVID-19. Como recomendação para investigações futuras, sugiro ser mais seletivo na população estudada, melhorar e aproximar o contacto com as organizações, aprimorar a apresentação do questionário e talvez até reduzir a extensão do mesmo.

Considerando a elevada heterogeneidade da amostra e que o respondente alvo não foi estritamente definido a uma só função, a qualidade dos dados pode ter sido condicionada de algum modo. No entanto, estes fatores reduziram o risco de enviesamento e podem ter contribuído para um aumento do número de respostas. Uma próxima investigação pode realizar um estudo mais objetivo a um setor ou grupo de empresas.

Podemos também verificar um possível enviesamento das respostas na questão “10 – *Impacto no Desempenho Geral*”, uma vez que os aspetos da responsabilidade interna da empresa verificaram em média um impacto positivo no contexto de Pandemia COVID-19, ao contrário dos com responsabilidade de externos. Apesar desta escala facilitar a resposta, um próximo estudo pode procurar uma forma mais objetiva de identificar o impacto no desempenho geral das empresas.

Por fim, uma vez que a realização deste trabalho teve um processo de desenvolvimento longo, mas muito enriquecedor, proporcionou a oportunidade para o surgimento de pistas para futuras investigações, nomeadamente, verificar se há diferenças no nível de impacto entre os diferentes sistemas de avaliação de desempenho, verificar diferentes impactos ao nível das relações entre as dimensões e fatores estudados; amplificar o estudo com a outros fatores, verificar se há diferenças no nível do impacto dos sistemas de avaliação de desempenho e o desempenho das organizações e ainda, estudar o impacto de outros contextos nos sistemas de avaliação de desempenho.

Também será de interesse verificar se as conclusões deste estudo se mantêm no período de “Pós-Pandemia”.

Apesar deste estudo e respetivo questionário, ter sido apenas aplicado a uma listagem das maiores empresas de Portugal, outros estudos poderão utilizar o conhecimento e meios produzidos para investigações que envolvam outras organizações, de forma a tratar a globalidade do tecido empresarial nacional e internacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*, 3(4), 44–53. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- Arnold, P. J. (2009). Global financial crisis: The challenge to accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 803–809. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.004>
- Artley, W., & Stroh, S. (2001). *The Performance-Based Management Handbook - Establishing an integrated performance management system: Vol. Volume 2*.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65–92. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65>
- Bartik, A. W., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys. In *Working Paper 20-138*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3634983>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(6), 522–535. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704. <https://doi.org/10.1108/01443570010321676>
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5.ª ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108235594>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Bourne, M. (2008). Performance measurement: Learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, 12(4), 67–72. <https://doi.org/10.1108/13683040810919971>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1288–1310. <https://doi.org/10.1108/01443570210450329>
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 751–760. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.003>

- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34–36.
- Bruns Jr., W. J., & Kaplan, R. S. (1987). *Performance Measurement for World Class Manufacturing A Model for American Companies*. Harvard Business School Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3.^a ed.). New York: Oxford University Press.
- Camp, R. C. (1992). Learning from the Best Leads to Superior Performance. *Journal of Business Strategy*, 13(3), 3–6. <https://doi.org/10.1108/eb039486>
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2012). The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899–924. <https://doi.org/10.2308/accr-10212>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199283361.003.0005>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Choudhry, M. T., Marelli, E., & Signorelli, M. (2012). Youth unemployment rate and impact of financial crises. *International Journal of Manpower*, 33(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/01437721211212538>
- Churchill, N. C. (1984). Budget Choice: Planning Versus Control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150–164.
- Chzhen, Y. (2016). Perceptions of the Economic Crisis in Europe: Do Adults in Households with Children Feel a Greater Impact? *Soc Indic Res*, 127, 341–360. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0956-z>
- Cleghorn, F. (2020). *A Blueprint for Organisations to Respond to Coronavirus*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.^a ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080105>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- De Leeuw, S., & Van Den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29, 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.009>

- DeBusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *The British Accounting Review*, 35(3), 215–231. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X)
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429–448. <https://doi.org/10.1108/01443570610650576>
- Decreto-Lei n.º 98/2015 do Ministério das Finanças. (2015). Diário da República: I série, n.º 106. <https://dre.pt/home/-/dre/67356342/details/maximized>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic management: texts and cases* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- DinheiroVivo (2020). *Ranking Nacional de Empresas*. Consultado a 8 de janeiro de 2021. Dinheiro Vivo. <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/ranking-nacional-empresas>
- Dixon, J. R., Nanni, A. J., & Vollmann, T. E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*. Dow Jones-Irwin.
- Drew, S. A., & Kaye, R. (2007). Engaging boards in corporate direction-setting: strategic scorecards. *European Management Journal*, 25(5), 359–369. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.006>
- Dror, S. (2008). The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management*, 19(6), 583–593. <https://doi.org/10.1080/14783360802024366>
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, (January-February), 131–137.
- Eilat, H., Golany, B., & Shtub, A. (2008). R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36(5), 895–912. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.05.002>
- Elmakis, D., & Lisnianski, A. (2006). Life cycle cost analysis: Actual problem in industrial management. *Journal of Business Economics and Management*, 7(1), 5–8. <https://doi.org/10.1080/16111699.2006.9636115>
- Exame. (2019). *Tudo sobre as 500 Maiores & Melhores Empresas*. Consultado a 8 de janeiro de 2021. Revista Exame. <https://visao.sapo.pt/exame/2020-12-31-tudo-sobre-a-edicao-2020-das-500-maiores-melhores-empresas/>
- Exame. (2020). Conheça os dados financeiros das 1000 Maiores PME. Consultado a 21 de fevereiro de 2021, de Exame em: <https://visao.sapo.pt/exame/2020-01-31-conheca-os-dados-financeiros-das-1000-maiores-pme/>
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Frazer, L., & Lawley, M. (2000). The place of questionnaire design and administration in the research process. Em *Questionnaire design and administration: a practical guide*. Chichester: Wiley.
- Fried, A. (2010). Performance measurement systems and their relation to strategic learning: a case study in a software-developing organization. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(2), 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.08.007>

- Garengo, P., Nudurupati, S., & Bititci, U. (2007). Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: An organizational life cycle perspective. *Computers in Industry*, 58(7), 677–686. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.05.006>
- Gates, S. (1999). *Aligning strategic performance measures and results*. Conference Board.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207–225. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(96\)00093-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(96)00093-X)
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477–497. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001>
- Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23(4), 639–646. <https://doi.org/10.1080/00207548508904734>
- Gomes, C. I. da S. (2007). *A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas portuguesas. Os determinantes do custeio baseado nas actividades*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. London: Ventus Publishing.
- Gutierrez, D. M., Scavarda, L. F., Fiorencio, L., & Martins, R. A. (2015). Evolution of the performance measurement system in the Logistics Department of a broadcasting company: An action research. *International Journal of Production Economics*, 160, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.08.012>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8.ª ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hall, J. L. (2012). Performance and accountability in a time of economic crisis. *Public Performance and Management Review*, 35(3), 485–488. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350305>
- Hardy, M., & Bryman, A. (2009). The Handbook of Data Analysis. In *SAGE Publications, Ltd.* <https://doi.org/10.4135/9781848608184>
- Henri, J.-F. (2010). The Periodic Review of Performance Indicators: An Empirical Investigation of the Dynamism of Performance Measurement Systems. *European Accounting Review*, 19(1), 73–96. <https://doi.org/10.1080/09638180902863795>
- Herington, C., McPhail, R., & Guilding, C. (2013). The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 68–75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.002>
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A Construção de uma Questionário*. (Working Paper n.º 1998/11). Dinâmica - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Edições Sílabo.
- Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 797–802. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.004>

- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, *12*, 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Ittner, C. D. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, *38*(3), 261–272. <https://doi.org/10.1080/00014788.2008.9663338>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, *10*, 205–238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, *78*(3), 725–758. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(7–8), 715–741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 455–493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594>
- Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, *25*(4), 251–270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting. *Management Accounting*, *68*(7), 22–30. <https://doi.org/10.1109/EMR.1987.4306297>
- Johnston, J. (2005). Performance measurement uncertainty on the Grand Canal: Ethical and productivity conflicts between social and economic agency? *International Journal of Productivity and Performance Management*, *54*(7), 595–612. <https://doi.org/10.1108/17410400510622250>
- Kanji, G. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, *13*(5), 715–728. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002090>
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, *3*, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S. (2010). Leading Change with the Strategy Execution System. *Harvard Business Publishing*, *12*(6), 1–16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, *January-February*, 70–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge*, *71*, 134–147. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50023-9>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (1.^a ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S., & Norton, D. P. (1996b). Knowing the Score. *Financial Executive*, *12*(6), 30–33.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, *September-October*, 167–176.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization* (1.^a ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kaplan, R. S., & Norton, David, P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 22(8), 1–10. <https://doi.org/10.1108/sd.2006.05622had.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 150–161.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 63–77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The Executive Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Harvard Business School Publishing*, 10(1), 1–16.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70(12), 45–50. <https://doi.org/10.1177/004057368303900411>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222–1245. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229. <https://doi.org/10.1108/01443570310458465>
- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment. *Long Range Planning*, 43(4), 527–554. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.001>
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2.^a ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners* (3.^a ed.). SAGE Publications Inc.
- Kunc, M., & Bandahari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49(8), 1343–1353. <https://doi.org/10.1108/00251741111163151>
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>
- Lawson, R., Hatch, T., & Desroches, D. (2008). *Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Leeuw, E. D. de, Hox, J. J., & Dillman, D. A. (2012). *International Handbook of Survey Methodology*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Letza, S. R. (1996). The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 2(3), 54–76. <https://doi.org/10.1108/14637159610151217>

- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From Balanced Scorecard to its measurement. *Management Review*, 85(3), 56–61.
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 267–286. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00918-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00918-9)
- Lucero, M., Kwang, A. T. T., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communicationss: An International Journal*, 14(3), 234–248. <https://doi.org/10.1108/13563280910980032>
- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(2), 326–356. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0412>
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0154>
- Mangena, M., Tauringana, V., & Chamisa, E. (2012). Corporate boards, ownership structure and firm performance in an environment of severe political and economic crisis. *British Journal of Management*, 23(S1), S23–S41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00804.x>
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680–687. <https://doi.org/10.1108/00251740310496198>
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., & Grifel, S. (1999). 21st century community governance: better results by linking citizens, government, and performance measurement. *Quality Congress. American Society for Quality. Annual Quality Congress Proceedings. Milwaukee*, 214–223.
- Maskell, B. H. (1989). *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*. Productivity Press.
- McMann, P., & Nanni Jr., A. J. (1994). Is Your Company Really Measuring Performance? *Management Accounting*, 76(5), 55–58.
- McMillan, D. (2020). *How to Build a Strategy for Managing Crisis*. Thepalladiumgroup. <https://thepalladiumgroup.com/news/How-to-Build-a-Strategy-for-Managing-Crisis>
- Mobasher, M. A. (2014). Identifying effective indicators of Crisis Management using Balanced Scorecard and prioritize them using staged topsis. *International Journal of Current Life Sciencies*, 4(11), 10118–10124.
- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2020). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management, AOP*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0143>
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>

- Narjoko, D., & Hill, H. (2007). Winners and losers during a deep economic crisis: Firm-level evidence from Indonesian Manufacturing. *Asian Economic Journal*, 21(4), 343–368. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8381.2007.00261.x>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice* (2.^a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literaturer review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics*, 46–47, 423–431.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119–1145.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131–1152. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2.^a ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119205081>
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>
- Oliveira, C. P. de. (2018). *Balanced Scorecard, Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadoras de Portugal*. Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga.
- Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4–14. <https://doi.org/10.1108/13683040610685748>
- Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs* (4.^a ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting*, 31(1), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.016>

- Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2018). Management accounting innovations in a time of economic crisis. *Journal of Economic Asymmetries*, 18(November 2018), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00106>
- Pavlínek, P., & Ženka, J. (2010). The 2008-2009 automotive industry crisis and regional unemployment in Central Europe. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3, 349–365. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq026>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., Sevilla-Jiménez, M., & Moreno-Izquierdo, L. (2016). Unemployment effects of economic crises on hotel and residential tourism destinations: The case of Spain. *Tourism Management*, 54, 356–368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.002>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6.ª ed.). Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. In *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (pp. 1–30). The Free Press.
- Prochazka, J., Scheel, T., Pirozek, P., Kratochvil, T., Civilotti, C., Bollo, M., & Maran, D. A. (2020). Data on work-related consequences of COVID-19 pandemic for employees across Europe. *Data in Brief*, 32, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106174>
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Determinant factors of the implementation of the balanced scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 199–222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>
- Radnor, Z., & Lovell, B. (2003). Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2), 99–108. <https://doi.org/10.1108/09536860310465618>
- Ramos, M. M. (2004). Change in the logistics management style through performance indicators: a case study. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 7(4), 313–324. <https://doi.org/10.1080/13675560412331330421>
- Rapaccini, M., Sacconi, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225–237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>
- Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2019). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, 57(15–16), 5026–5046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management Tools & Trends 2015 - Bain & Company. *Bain & Company, Inc.*, 1–17.
- Rikhardsson, P., Wendt, S., Arnardóttir, A. A., & Sigurjónsson, T. O. (2020). Is more really better? Performance measure variety and environmental uncertainty. *International Journal of Productivity and Performance Management*, AOP. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0539>

- Rongier, C., Lauras, M., Galasso, F., & Gourc, D. (2013). Towards a crisis performance-measurement system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 26(11), 1087–1102. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2012.684711>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Seles, B. M. R. P., Jabbour, A. B. L. de S., Jabbour, C. J. C., Latan, H., & Roubaud, D. (2019). Do Environmental Practices Improve Business Performance Even in an Economic Crisis? Extending the Win-Win Perspective. *Ecological Economics*, 163, 189–204. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.04.013>
- Silva, C. (2003). *A utilização e o conhecimento do Balanced Scorecard em Portugal*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Silva, A. M. da. (2011). *Relação entre Modelos de Gestão Hospitalar, Sistemas de Informação para a Gestão e Desempenho: O Caso dos Hospitais Públicos Portugueses*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–387. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- The Palladium. (2020). *The Power of Capitalism in Service of Society. Four Stages of COVID-19 Response for Corporations*. <https://thepalladiumgroup.com/news/The-Power-of-Capitalism-in-Service-of-Society-4-Stages-of-COVID-19-Response-for-Corporations>
- Tortorella, G., Narayanamurthy, G., Godinho Filho, M., Portioli Staudacher, A., & Mac Cawley, A. F. (2021). Pandemic's effect on the relationship between lean implementation and service performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 203–224. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0182>
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853–875. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>
- Van der Stede, W. A. (2011). Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. *European Accounting Review*, 20(4), 605–623. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.627678>
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60–61(1), 53–60. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00201-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00201-1)
- Waymire, G., & Basu, S. (2011). Economic crisis and accounting evolution. *Accounting and Business Research*, 41(3), 207–232. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.574266>
- Wisner, J. D., & Fawcett, S. E. (1991). Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and Inventory Management Journal*, 32(3), 5–11.
- Zawawi, N. H. M., & Hoque, Z. (2010). Research in management accounting innovations: An overview of its recent development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), 505–568. <https://doi.org/10.1108/11766091011094554>
- Zhang, S. X., Wang, Y., Rauch, A., & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288, 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE APRESENTAÇÃO

Assunto: Estudo Científico do Impacto da Pandemia COVID-19 na **Nome da Empresa**.

Exmos. (as) Srs. (as) da **Nome da Empresa** (NIF: **NIF da Empresa**),

O meu nome é **Pedro Gomes** e encontro-me a desenvolver uma Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios na Universidade do Minho, com o objetivo de estudar **o Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho das Empresas**.

A Vossa Empresa faz parte da amostra selecionada para a realização do estudo científico (Empresas presentes no “**nome do ranking de amostra**”), pelo que a vossa colaboração é fundamental para a realização desta investigação científica e conclusão do meu grau académico.

Para efeitos desta investigação, a **avaliação de desempenho é o processo de medir, monitorar, avaliar e melhorar o desempenho geral das empresas**. Deste modo, o estudo tem como base um **Questionário**, aplicável e direcionado a **todas as empresas**, com os seguintes tópicos relativos ao **Impacto da Pandemia COVID-19**:

- Nas **Finalidades** dos Sistemas de Avaliação de Desempenho
- Na **Utilização** dos Sistemas de Avaliação de Desempenho
- Na **Atualização / Alteração** da Avaliação de Desempenho
- No **Desempenho Geral** da Empresa

O questionário deve ser **respondido** por alguém que **participe ou utilize a Avaliação de Desempenho da Empresa**. Desta forma, peço encarecidamente que o presente e-mail seja reencaminhado, se necessário.

Agradeço desde já a vossa colaboração e garanto a **total confidencialidade** dos dados. Venho por este meio, solicitar **cerca de 10 minutos** do vosso **precioso tempo** para responder ao questionário no **link**:

(Link do Questionário)

Para algum esclarecimento ou dúvida, contactar:

O Aluno: Pedro Gomes (*e-mail disponibilizado / n.º telemóvel disponibilizado*)

A Orientadora: Prof.ª Doutora Anabela Silva (*e-mail disponibilizado / n.º telemóvel disponibilizado*)

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Gomes

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO

Objetivo e enquadramento do estudo

Esta Organização/empresa faz parte de uma amostra selecionada para a realização de um estudo integrado na Unidade curricular de Dissertação do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho. **O estudo tem por objetivo estudar o Impacto da Pandemia COVID-19 nos Sistemas de Avaliação de Desempenho.**

Para que este trabalho seja levado a cabo com sucesso, **torna-se imprescindível** a vossa preciosa colaboração. Deste modo, agradecemos desde já a sua colaboração, e vimos solicitar-lhe cerca de 10 minutos do seu tempo para responder a este questionário.

Garantia de confidencialidade

Os dados obtidos junto desta amostra serão agregados, de modo a permitir o tratamento estatístico e respetivas conclusões. Desta forma, não só asseguramos a total confidencialidade dos dados, como ainda garantimos que os mesmos não serão tratados de forma isolada. Neste contexto, solicitamos-lhe o máximo rigor e objetividade, de forma a garantir que a análise seja feita com a validade e a fiabilidade desejáveis.

Instruções Gerais

- Por favor, responda às perguntas, selecionando as respostas pretendidas, ou se for o caso, preenchendo a zona destinada para o efeito.

Apoio Disponível

Se pretender algum esclarecimento adicional sobre este estudo ou relativamente a alguma dúvida no preenchimento do questionário, poderá contactar-nos por e-mail para e-mail disponibilizado (aluno Pedro Gomes) ou e-mail disponibilizado (Orientadora Prof.^a Doutora Anabela Silva) ou, se preferir por telefone, para os n.ºs de telemóvel disponibilizados.

Grupo I - Caracterização do Sistema de Avaliação de Desempenho e da extensão do uso

Os Sistema de Avaliação de Desempenho são definidos como: um conjunto de métricas usadas para **quantificar a eficiência e a eficácia das atividades** das empresas. São utilizados para **medir, monitorar, avaliar e melhorar** o desempenho geral das empresas. [ex: *Balanced Scorecard* (BSC); *Activity Based Costing* (ABC); *Key Performance Indicators* (KPI); *Tableau de Bord* (TDB)...]

1 - Nesta empresa, o Sistema de Avaliação de Desempenho...

1 - Implementação e Utilização	1.1 - Está Atualmente Implementado?			1.2 - Extensão do Uso Antes da Pandemia COVID-19 (1 - "Nulo" a 5 - "Amplamente Usado")					1.3 - Extensão do Uso em Contexto de Pandemia COVID-19 (1 - "Nulo" a 5 - "Amplamente Usado")					1.4 - Há Intenções de Implementar no Curto Prazo
	Não	Sim	<2anos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Sim
Sistemas														
<i>Balanced Scorecard</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Activity Based Costing</i> (ABC) / <i>Activity Based Management</i> (ABM) / (TDABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise da Cadeia de Valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise Custo-Benefício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise SWOT (Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Benchmarking</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo baseado em Orçamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lifecycle Costing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Tableau de Bord</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo II - Caracterização das Finalidades da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho													
<p>2 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:</p> <p>Em relação à INTEGRAÇÃO do Sistema de Avaliação de Desempenho, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...</p>													
Integração		2.1 - Antes da Pandemia COVID-19						2.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q1	... extremamente importante para a clarificação da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2	... extremamente importante para a comunicação da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3	... extremamente importante para alinhar e focar todos os procedimentos à estratégia da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4	... extremamente importante para a mensuração/medição do desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5	... extremamente importante para o estabelecimento de uma cultura de desempenho .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q6	... extremamente importante para a gestão da mudança .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q7	... extremamente importante para o planeamento estratégico .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q8	... extremamente importante para o controlo da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>3 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:</p> <p>Em relação ao RELACIONAMENTO E ALINHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...</p>													
Relacionamento e Alinhamento na Organização		3.1 - Antes da Pandemia COVID-19						3.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q9	... extremamente importante para a reestruturação dos processos .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q10	... extremamente importante para a reestruturação dos serviços .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q11	... extremamente importante para a reestruturação das competências .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:

Em relação à EFICÁCIA considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...

Eficácia		4.1 - Antes da Pandemia COVID-19						4.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q12	... extremamente importante para traduzir a estratégia em metas operacionais (quantificação dos objetivos previstos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q13	... extremamente importante para alinhar a organização com a estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q14	... extremamente importante para fazer da estratégia o trabalho diário de todos .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q15	... extremamente importante para a conceção do sistema de incentivos e avaliação de desempenho dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q16	... extremamente importante para tornar mais clara a ligação entre os objetivos de curto e os objetivos de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q17	... extremamente importante para investir mais tempo e esforço em questões relacionadas à estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q18	... extremamente importante para adotar novos indicadores de desempenho .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q19	... extremamente importante para explicar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q20	... extremamente importante para aumentar a participação da gestão de topo na formalização da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q21	... extremamente importante para vincular os indicadores de desempenho à estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q22	... extremamente importante para melhorar a comunicação interna entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q23	... extremamente importante para motivar os recursos humanos (na compreensão de seu papel dentro da organização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q24	... extremamente importante para construir consenso em torno da visão e estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:

Em relação ao FAZER DA ESTRATÉGIA O TRABALHO DE TODOS, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...

Fazer da Estratégia o Trabalho de Todos		5.1 - Antes da Pandemia COVID-19						5.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q25	... extremamente importante para considerar que dentro da organização os objetivos estratégicos são comunicados aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q26	... extremamente importante para considerar que os colaboradores da organização conhecem o papel que as suas funções têm para o alcance dos objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões que completam a seguinte frase:

Em relação ao FEEDFORWARD USE, considero que o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na organização foi...

Feedforward Use		6.1 - Antes da Pandemia COVID-19						6.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5	NA/NS
Q27	... usado apenas para o controlo de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q28	... usado não só para o controlo de resultados, mas também como uma ferramenta que permite aprendizagem contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q29	... usado para promover apenas a eficiência das operações internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q30	... usado, não só para promover a eficiência das operações internas, mas também para possibilitar respostas inovadoras às mudanças no ambiente empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q31	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo apenas quando existiram desvios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q32	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo, não só quando existiram desvios, mas de forma contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q33	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo com a Gestão Operacional de forma esporádica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q34	... discutido nas reuniões da Gestão de Topo com a Gestão Operacional de forma contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo III - Caracterizar a Atualização do Sistema de Avaliação de Desempenho												
7 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a sua concordância com as seguintes expressões sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa:												
Sistema de Avaliação de Desempenho		7.1 - Antes da Pandemia COVID-19					7.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5
Q35	Com base nos resultados, considero que os benefícios do Sistema de Avaliação de Desempenho em comparação com seus custos foram extremamente superiores .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q36	Nesta organização, o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado foi utilizado como um processo contínuo de integração da estratégia .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q37	Nesta organização, o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado foi utilizado como um meio capaz de mobilizar a liderança para a mudança .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Por favor, escolha qual o valor da escala (1 – “nenhum” a 5 – “muitos” e NA/NS – “não aplicável / não sei”) que representa melhor a situação do DINAMISMO do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa:												
Dinamismo		8.1 - Antes da Pandemia COVID-19					8.2 - Em Contexto de Pandemia COVID-19					
		1	2	3	4	5	NA/NS	1	2	3	4	5
Q38	Quantos objetivos estratégicos foram adicionados / eliminados / alterados à estratégia da Organização (no mapa estratégico, no caso de usar o BSC)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q39	Quantos indicadores de desempenho (que permitem a mensuração do desempenho dos objetivos estratégicos) foram adicionados / eliminados / alterados (no mapa estratégico, no caso de usar o BSC)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q40	Quantas metas a alcançar (mensuração prevista para os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos) foram alteradas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo IV – Caracterização do Impacto da Pandemia COVID-19 na organização e no seu desempenho

9 - As seguintes questões pretendem apenas aferir sobre o nível médio do impacto da pandemia na organização do trabalho e do desempenho da empresa. Assim, numa escala (1 - inferior a 21%; 2 - de 21% a 40%; 3 - de 41% a 60%; 4 - de 61% a 80% e 5 - superior a 80%), durante os últimos 14 meses de pandemia (de março de 2020 a abril de 2021), em média:

Impacto Recursos Humanos		1	2	3	4	5
Q41	A percentagem do período de tempo em layoff foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q42	A percentagem de Recursos Humanos (trabalhadores) que entrou em layoff foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q43	A percentagem do período de tempo em teletrabalho foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q44	A percentagem de Recursos Humanos (trabalhadores) que entrou em teletrabalho foi ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - As seguintes questões pretendem apenas aferir sobre o nível médio do impacto da pandemia na organização do trabalho e do desempenho da empresa. Assim, numa escala (1 – diminuiu significativamente; 2 - diminuiu; 3 - nenhuma alteração; 4 - aumentou; 5 – aumentou significativamente), durante os últimos 14 meses de pandemia (de março de 2020 a abril de 2021), em média:

Impacto Desempenho Geral		1	2	3	4	5
Q45	Em média, o volume de negócios ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q46	Em média, a quantidade de encomendas ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q47	Em média, o nível de cumprimento dos prazos de recebimento dos clientes ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q48	Em média, o nível de cumprimento das entregas aos clientes ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q49	Em média, o nível de cumprimento dos prazos de pagamento aos fornecedores ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q50	Em média, o nível de cumprimento das entregas dos fornecedores ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo V – Caracterização do Respondente e da Organização

11 - Ano de Nascimento:

12 - Género:

- Masculino
- Feminino

13 - Formação Académica:

- Doutoramento
- Mestrado
- Bacharelato
- Licenciatura
- Outra

14 – Formação na área de Gestão ou afins:

- Sim
- Não

15 – Nível de Gestão em que se situa:

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Gestão Operacional

16 – CAE da Organização:

17 – Número médio de Empregados:

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais do que 250

18 – Volume de Negócios Líquido:

- Até 700.000 €
- De 700.001 € a 8.000.000 €
- De 8.000.001 € a 40.000.000 €
- Mais do que 40.000.000 €

19 – Valor Total do Balanço:

- Até 350.000 €
- De 350.001 € a 4.000.000 €
- De 4.000.001 a 20.000.000 €
- Mais do que 20.000.000 €

20 – Se desejar receber o relatório final do estudo, coloque aqui o e-mail para o envio:
