

Gestão de Desempenho Integrado (IPM)

Conduzindo a estratégia, envolvendo os
trabalhadores

Sumário Executivo



Contextualização

Este sumário executivo delinea os resultados do projeto Gestão de Desempenho Integrado (IPM), conduzido em conjunto pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants [AICPA®]) & pelo Instituto de Contadores Gerencias Certificados (Chartered Institute of Management Accountants [CIMA®]) e pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]). O projeto foi realizado para responder à evolução de cenário que mudou fundamentalmente as formas como as empresas geram valor.

Esse cenário empresarial contemporâneo é marcado por mudanças dinâmicas que exigem uma adaptação das organizações. Como agora até 90% do valor de uma empresa consiste em ativos intangíveis, o modelo de Gestão de Desempenho Integrado (IPM) reconhece que o sucesso depende de trabalhadores que buscam uma ideia aprofundada da estratégia. O sucesso também requer alinhamento entre os objetivos estratégicos e as operações cotidianas da empresa, bem como vínculos claros em todos os níveis entre os processos, as atividades e os projetos.

O modelo IPM foi desenvolvido e testado em 25 entrevistas com executivos, 7 mesas redondas com mais de 50 participantes e um grupo diretivo de empresas filiadas ao WBCSD. Os fatores de influência destacados neste relatório proporcionam informações essenciais para determinar o desenho do Modelo.

Em 2021, o AICPA & CIMA e o WBCSD publicaram [Reimaginando a gestão de desempenho](#), o primeiro produto importante em nosso trajeto explorando como a gestão de desempenho deve evoluir para responder aos atuais desafios empresariais. Naquele relatório de pesquisa, constatamos que as empresas do mundo inteiro têm dificuldade na gestão de desempenho por causa da desconexão entre a estratégia, a gestão de desempenho, os incentivos e as pessoas. Identificamos que os líderes lidam com a complexidade de conectar os objetivos individuais e da equipe aos objetivos organizacionais estratégicos. Nossa análise confirmou que a estratégia, o desempenho e os incentivos precisam estar ativa e deliberadamente alinhados dentro de uma nova cultura de desempenho e aspiração.

Além dos desafios de envolver os funcionários nas estratégias, uma ampla gama de partes interessadas também insiste cada vez mais que as empresas incluam a sustentabilidade e os fatores ambientais, sociais e de governança (ASG/ESG) em suas estratégias e relatem seu desempenho. Essas expectativas continuam sendo incorporadas à evolução do cenário regulatório e das normas globais.

Embora os acionistas prefiram retornos previsíveis, estáveis e competitivos, os conselhos de administração e os gestores estão cada vez mais conscientes de que as decisões tomadas com vistas a obter lucros no curto prazo podem ter impactos adversos nas perspectivas de negócios de longo prazo. Em decorrência disso, os conselhos e os gestores vêm desenvolvendo cada vez mais estratégias para aumentar o valor de longo prazo para os acionistas ao incluir externalidades materiais no modo como avaliam o êxito de longo prazo. Essa maior complexidade para as empresas estabelece o cenário para repensarmos a gestão do desempenho.

O Modelo IPM

O modelo IPM foi desenvolvido para executivos seniores – em especial aqueles ativamente envolvidos na execução de estratégias, finanças e sustentabilidade – para ajudá-los a concretizar todo o potencial de suas estratégias, aumentar a resiliência de suas empresas e desafiar o modo como o desempenho é avaliado e gerenciado. O Modelo é aplicável a organizações de todos os portes, em todos os setores e em todas as regiões do mundo. No entanto, o prazo e a complexidade da implementação do modelo IPM dependerão das circunstâncias e aspirações de cada organização.

O modelo IPM proporciona um roteiro para a implementação de um sistema de gestão de desempenho alinhado ao propósito e aos valores da organização. Adota princípios de geração de valor multicapital, multipartes interessadas e de longo prazo e situa os trabalhadores em seu centro.

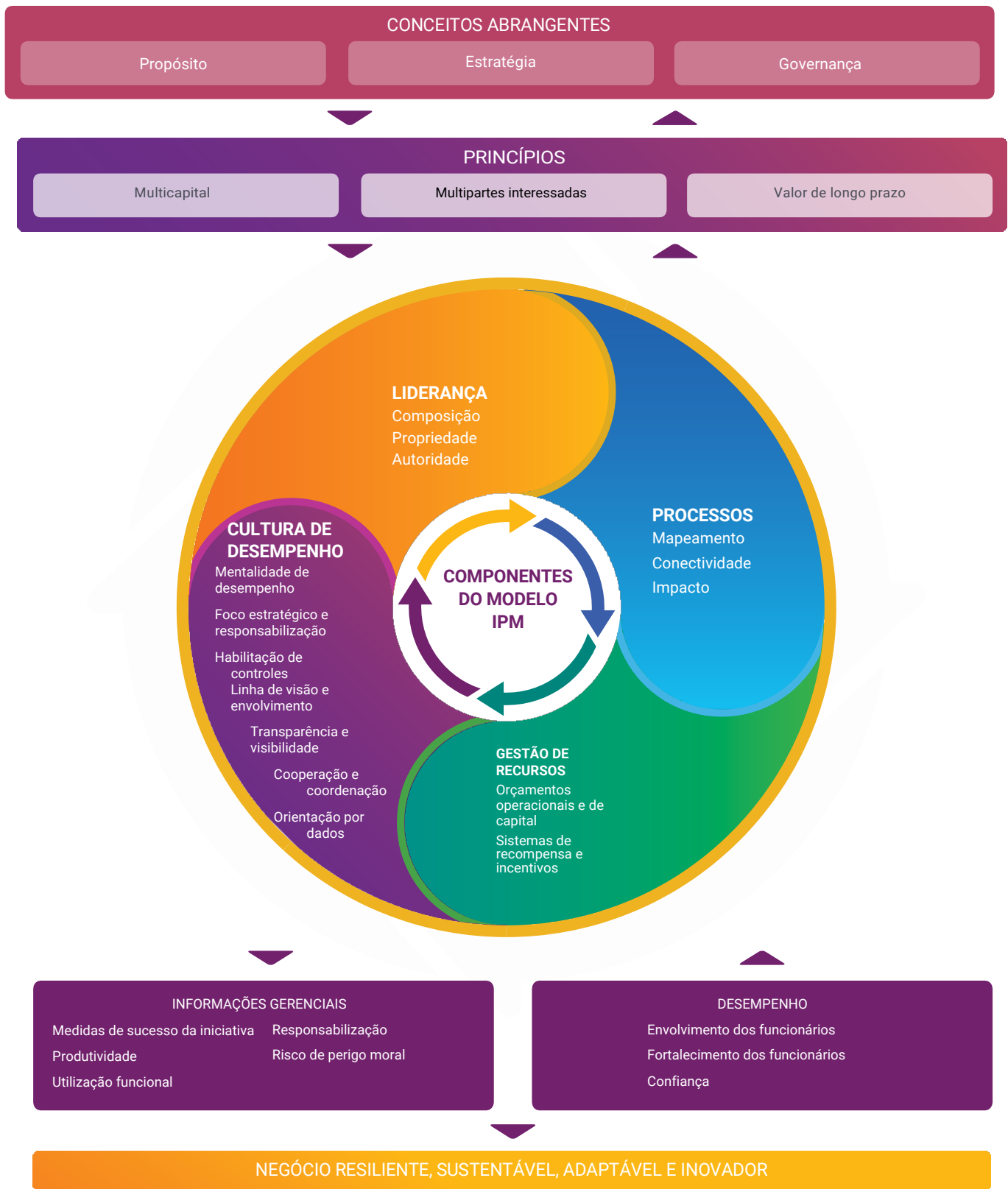
Os objetivos desse modelo são:

- ▶ Orientar as empresas para que atinjam todo o potencial de suas estratégias ao maximizar o impacto positivo do capital humano no modelo de negócio e operações e na geração de valor em longo prazo.
 - ▶ Apoiar as empresas que adotam uma abordagem multicapital no alcance de objetivos estratégicos e na clara identificação dos responsáveis pelos objetivos alcançados em todos os níveis da organização.
 - ▶ Ajudar as empresas a incorporarem fatores ASG/ESG relevantes que fazem parte de suas estratégias nas informações gerenciais, na tomada de decisões, na alocação de recursos e nos processos de gestão de desempenho de sua organização.
 - ▶ Desenvolver uma cultura alinhada ao propósito, aos valores e aos objetivos estratégicos da organização para desenvolver trabalhadores envolvidos na estratégia.
- ▶ Fazer com que os incentivos tenham sentido e motivem os indivíduos em qualquer nível ao conectar melhor o desempenho individual e da equipe ao desempenho, à estratégia e ao objetivo corporativo.

O modelo IPM (Figura 1) inclui:

- ▶ Conceitos abrangentes: o Modelo enfoca a execução e o refinamento da estratégia com base em um propósito organizacional claro e definido, uma estratégia robusta e uma governança corporativa eficaz.
- ▶ Princípios: o Modelo abrange princípios multicapital, multipartes interessadas e de criação de valor de longo prazo. Proporciona mecanismos para feedback contínuo sobre o desempenho das estratégias e apoia o refinamento de estratégias voltadas à geração de valor para uma ampla gama de partes interessadas.
- ▶ Componentes: o Modelo inclui componentes relativos a liderança, cultura, gestão de recursos e processos. A aplicação do modelo de IPM é contínua e cíclica, com cada componente proporcionando sequências de feedback sobre a execução da estratégia.
- ▶ Informações gerenciais e desempenho: os componentes do Modelo facilitam o fornecimento de informações gerenciais que geram uma ideia sobre a execução estratégica eficaz, proporcionando dados sobre produtividade, utilização funcional e redução do risco moral. Também ajudam a conduzir o desempenho ao envolver e fortalecer os funcionários e aumentar a confiança.

Figura 1 — Modelo de Gestão de Desempenho Integrado (IPM)



O modelo IPM conta com o apoio de um modelo de maturidade da IPM e uma tabela de atributos da iniciativa para proporcionar orientação sobre a transição da gestão de desempenho tradicional para uma abordagem integrada de gestão de desempenho.

O modelo de maturidade da IPM foi desenvolvido para possibilitar que as empresas se situem em diferentes estágios da trajetória para a adoção de uma abordagem de IPM.

As empresas podem usar o modelo de maturidade da IPM para traçar seu progresso mediante uma série de indicadores e usá-lo para planejar o futuro progresso no sentido de tornarem-se negócios orientados mais estrategicamente. Isso poderia incluir uma mudança na autoridade da liderança que poderia levar organicamente a mudanças correspondentes em outros aspectos da organização ao longo do tempo, inclusive em relacionamentos subjacentes e processos de gestão de recursos.

A tabela de atributos da iniciativa possibilita que as organizações monitorem e relatem o progresso de iniciativas estratégicas, sejam de natureza relativa ao capital ou operacional, e ajuda os líderes seniores a determinar até que ponto a tomada de decisões em seus negócios se baseia em mensurações e não em intuições ou palpites.

O modelo IPM reconhece que as pessoas são o coração de todas as empresas. Ao reimaginar a gestão de desempenho para situar as pessoas no centro de como as decisões são tomadas, o modelo IPM proporcionará suporte às empresas na concretização bem-sucedida de suas ambições estratégicas ao envolver genuinamente seus trabalhadores em suas estratégias. Essencialmente, isso deverá resultar em maior resiliência empresarial, em empresas mais sustentáveis e em decisões que sejam do melhor interesse para a amplitude das partes interessadas das empresas.



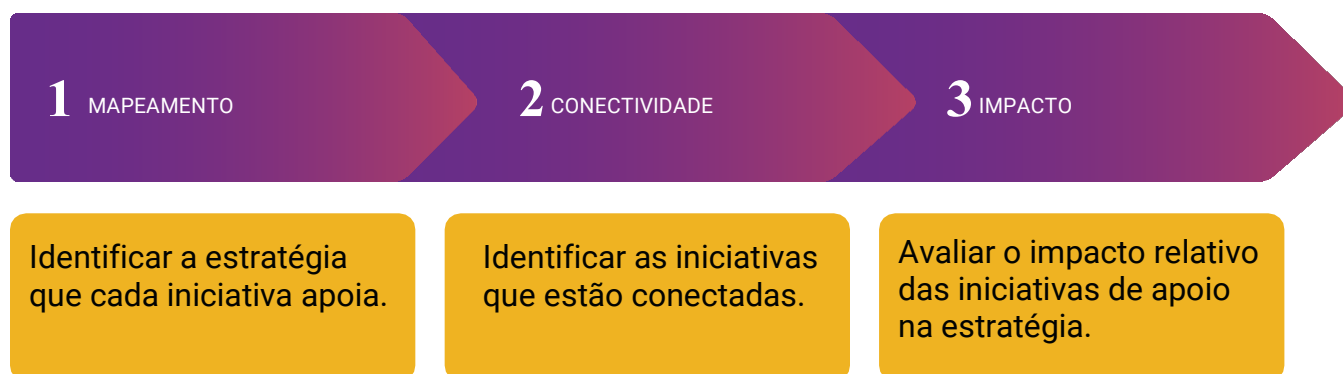
O modelo IPM inclui um processo em três etapas para ajudar as empresas na transição para uma gestão de desempenho integrado. Esse processo em três etapas propõe que as empresas estabeleçam conectividade entre todas as iniciativas dentro das estratégias e o impacto relativo de cada iniciativa nas iniciativas conectadas dentro de cada estratégia, desta maneira:

1. Mapeamento de iniciativas para estratégia — o mapeamento é o processo de identificação da estratégia com a qual cada iniciativa se relaciona ou que ela apoia.
2. Conexão de iniciativas a outras iniciativas de apoio — a conectividade envolve a identificação da relação entre iniciativas. Por exemplo, se uma das estratégias empresariais for “atingir o impacto de poluição zero até 2035”, algumas

iniciativas de apoio poderiam ser “contabilidade de carbono”, “compensação” ou “envolvimento de fornecedores e outras partes interessadas”, para citar apenas alguns. Essa conectividade pode ser de um para um ou de um para muitos, onde as iniciativas podem proporcionar apoio a outras iniciativas, e seria expressa como um valor Booleano (verdadeiro/falso).

3. Avaliação do impacto — a avaliação do impacto inclui a análise da influência de uma iniciativa de apoio no sucesso da iniciativa que apoia e a obtenção de um acordo sobre esse impacto em relação a outras iniciativas de apoio ligadas à mesma iniciativa. Esse impacto é expresso como um valor percentual.

Figura 2 - Processo de mapeamento em três etapas



Autores

Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados®

Nancy Marc-Thrasybule, *CPA, CGMA*,
Diretora Técnica Associada

Raluca Stroe, Gestora
Pesquisa & Desenvolvimento

Peter Spence, *FCMA, CGMA*,
Diretor Técnico Associado

Ken Witt, *CPA, CGMA*,
Diretor Técnico Associado

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

Andy Beanland, *Consultor Sênior*
Redefinição do Valor

Valentina Baiamonte, *Associado Sênior*
Redefinição do Valor

Khaliun Purevsuren, *Associado*
Redefinição do Valor

Contatos

Entre em contato conosco para compartilhar suas ideias, dúvidas ou para expressar seu interesse em participar em futuras pesquisas relativas a este relatório.

Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados

Peter Spence, *FCMA, CGMA*, Diretor Técnico Associado
Peter.Spence@aicpa-cima.com

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

Fiona Watson, Diretor Sênior, Redefinição do Valor
watson@wbcsd.org

© 2024 Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados. Todos os direitos reservados. AICPA e o American Institute of CPAs são marcas registradas do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados e estão registradas nos EUA, na UE, e em outros países. O Desenho do Globo é uma marca registrada da Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados e licenciada para a AICPA. 2403-017677

Para obter informações sobre como obter autorização para utilizar este material para fins não pessoais, envie um e-mail para copyright@aicpa-cima.com. Todos os outros direitos são expressamente reservados. As informações fornecidas nesta publicação são de carácter geral e podem não se aplicar a uma situação específica. Deve ser sempre procurado aconselhamento jurídico antes de tomar qualquer medida legal com base nas informações fornecidas. Embora se considere que as informações fornecidas estão corretas à data da publicação, deve ter-se em atenção que esta é uma área em desenvolvimento. A Associação, o AICPA e o CIMA não podem aceitar a responsabilidade pelas consequências da sua utilização para outros fins ou contextos.

As informações e opiniões expressas neste material não representam pronunciamentos oficiais do AICPA, do CIMA ou da Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados. Este material é disponibilizado com o entendimento de que não constitui aconselhamento ou serviços jurídicos, contábeis ou outros serviços profissionais. Se for necessário aconselhamento jurídico ou outro tipo de assistência especializada, deve recorrer-se aos serviços de um profissional competente. A informação aqui contida é fornecida para ajudar o leitor a desenvolver uma compreensão geral dos tópicos discutidos, mas não foi feita qualquer tentativa de cobrir os assuntos ou questões de forma exaustiva. Embora tenham sido feitas todas as tentativas para verificar a atualidade e a exatidão das informações aqui contidas à data da sua emissão