

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

**CONTRIBUTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO PARA A GESTÃO
DE RISCO OPERACIONAL NOS BANCOS COMERCIAIS – ESTUDO DE CASO
DO BANCO INTERNACIONAL DE MOÇAMBIQUE, S.A.**

Eric Cláudio Vaz dos Santos

Dissertação de Mestrado submetida em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção
do Grau de Mestre em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade
Eduardo Mondlane

Maputo, Julho de 2015

DECLARAÇÃO DO AUTOR

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

(Eric Cláudio Vaz dos Santos)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com ____ valores no dia _____ de _____ de 2015 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(A Supervisora)

DEDICATÓRIA

À minha avó, fonte de inspiração infindável.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha supervisora, Prof. Doutora Maria Antónia Lopes, pelo seu apoio na realização da presente investigação. Sem a sua ajuda não teria sido possível concluir esta Dissertação.

Agradeço também ao BIM, que me proporcionou a realização do estudo de caso para que pudesse obter as informações pretendidas nesse âmbito, as quais se revelaram essenciais no decorrer da investigação.

Em último, mas não menos importante, envio um agradecimento muito especial à minha família, sobretudo à minha mãe e à minha namorada, e também aos meus amigos pelo suporte demonstrado. Este suporte foi fundamental e permitiu-me nos momentos de dúvida e de falta de motivação, manter a calma, a concentração e a força anímica necessárias para ultrapassar as dificuldades. Assim, quero agradecer igualmente a todos que directa e indirectamente contribuíram para que esta Dissertação de Mestrado fosse possível.

RESUMO

A avaliação de desempenho humano representa um processo crítico na melhoria do desempenho do capital humano organizacional, o que contribui para a melhoria da gestão de risco operacional na vertente dos riscos originados por pessoas. De uma maneira geral, a gestão de risco pode melhorar, caso a *performance* dos colaboradores melhore, fazendo com que a avaliação de desempenho humano assuma um papel importante para a sustentabilidade dos bancos comerciais.

A presente Dissertação de Mestrado visa determinar o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional nos bancos comerciais. A avaliação de desempenho humano é um processo organizacional, que se devidamente implementado, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Esta melhoria é obtida quando a avaliação de desempenho está alinhada com os objectivos organizacionais, com os objectivos individuais e competências dos colaboradores, que se traduz na melhoria da gestão de risco operacional originado pelos colaboradores.

A estratégia de pesquisa baseou-se num estudo de caso sobre o Banco Internacional de Moçambique, S.A. (BIM), sendo igualmente implementada uma metodologia qualitativa. Nesta óptica, a realização de questionários a colaboradores das diversas áreas do banco estava prevista, mas tal não foi possível e, em alternativa, recorreu-se a pesquisa documental e entrevista como forma de recolha de dados.

Em suma, concluiu-se que no BIM, apesar da avaliação de desempenho humano estar numa fase embrionária, trouxe um impacto positivo na melhoria do desempenho dos colaboradores. Perspectiva-se que no futuro, a mesma poderá proporcionar uma contribuição significativa na minimização do risco operacional, tendo em conta que esta pesquisa revelou que a valorização da avaliação de desempenho humano na referida instituição está a traduzir-se numa melhor gestão de risco operacional gerado pelos colaboradores.

Palavras-chave: avaliação de desempenho humano; risco operacional; riscos originados por pessoas.

ABSTRACT

The human performance evaluation represents a critical process on the improvement of organizational human capital performance which contributes for an improvement of the operational risk management, in the people risk chapter. Overall, the risk management can improve, as long as the employee's performance improves, making the human performance evaluation assume an important role for the commercial banks sustainability.

This Master Thesis aims to determine the contribution of the human performance evaluation for the operational risk management of commercial banks. The human performance evaluation is an organizational process that, if well implemented, contributes for the improvement of the employee's performance. This improvement is obtained when the human performance evaluation is aligned with the organizational goals and with the employee's individual goals and competences that are translated in the improvement of the operational risk management related to them.

The research strategy was based on a case study about Banco Internacional de Moçambique, S.A. (BIM) and on a qualitative methodology. In this view, an administration of enquiries to the employees in the different areas of the bank was planned, but it was not possible and instead, it was conducted a documental research and an interview as form of data collection.

Summarizing, it was concluded that, even though the human performance evaluation is taking its first steps in BIM, it brought a positive impact on the improvement of the performance of the employees. It is expected that on a long term, it will provide a significant contribution towards the minimization of the operational risk, considering that the valorisation of the human performance evaluation in this institution is being translated in a better operational people risk management.

Keywords: human performance evaluation; operational risk; people risk.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Problema da Pesquisa.....	2
1.3. Objectivos da Pesquisa.....	2
1.3.1. Objectivo Geral.....	2
1.3.2. Objectivos Específicos	2
1.4. Justificativa do Tema	2
1.5. Estrutura da Dissertação.....	3
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	4
CAPÍTULO III – REVISÃO DE LITERATURA	7
3.1. Avaliação de Desempenho Humano	8
3.1.1. Conceito de Avaliação de Desempenho Humano	8
3.1.2. Evolução do estudo da Avaliação de Desempenho Humano	11
3.1.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho Humano	19
3.1.4. Critérios de Avaliação de Desempenho Humano.....	20
3.1.5. Os Avaliadores	22
3.1.6. Periodicidade	24
3.1.7. Métodos de Avaliação de Desempenho Humano.....	24
3.1.8. Erros Comuns na Avaliação Desempenho Humano.....	27
3.2. Risco Operacional em instituições financeiras.....	28
3.2.1. Risco	28
3.2.2. Risco Operacional.....	29
3.2.3. Gestão de Risco Operacional.....	32
CAPÍTULO IV – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO E GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL	36
CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	38

5.1. Estudo de caso do BIM	38
5.1.1. Breve historial.....	38
5.1.2. Processo de Avaliação de Desempenho Humano no BIM.....	39
5.1.3. Estrutura da Gestão do Risco Operacional	43
5.1.4. Auto-Avaliação dos Riscos Operacionais	44
5.1.5. Captura dos eventos de perdas operacionais	44
5.2. O contributo da Avaliação de Desempenho Humano para a melhoria da Gestão de Risco Operacional: O caso do BIM.....	45
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
6.1. Conclusões	50
6.2. Recomendações.....	52
CAPÍTULO VII – BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	A
Anexo 1 - Carta de Apresentação	B
Anexo 2 - Guião da entrevista semi-estruturada.....	C
Anexo 3 – Inquérito aos Colaboradores do BIM.....	E
Anexo 4 - Gráficos da distribuição acumulada das perdas operacionais do BIM	F
Anexo 5 - Gráficos dos resultados dos exercícios de RSA do BIM	G
Anexo 6 - Subtipologias de risco operacional no BIM.....	H

LISTA DE ABREVIATURAS

APO	Avaliação por Objectivos
ATM	<i>Automatic Teller Machine</i>
BCP	Banco Comercial Português
BCM	Banco Comercial de Moçambique
BIM	Banco Internacional de Moçambique
BPM	<i>Business Process Management</i>
EMOSE	Empresa Moçambicana de Seguros
FDC	Fundo para o Desenvolvimento da Comunidade
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social
KRI	<i>Key Risk Indicator</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
POS	<i>Point of Sale</i>
RSA	<i>Risk Self-Assessment</i>
SAID	Sistema de Avaliação Individual de Desempenho
SCI	Sistema de Controlo Interno
SIM	Seguradora Internacional de Moçambique

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre avaliação de desempenho humano e gestão de risco operacional ...37

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente trabalho de Dissertação de Mestrado em gestão empresarial aborda a contribuição da avaliação de desempenho humano para a gestão de risco operacional nos bancos comerciais.

Neste capítulo, será contextualizado o tema, assim como a colocação do problema, a apresentação dos objectivos da pesquisa, a justificação do tema e a descrição da estrutura da dissertação.

1.1. Contextualização

As empresas de um modo geral e os bancos comerciais em particular debatem-se diariamente com a necessidade de gerir eficaz e eficientemente os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos que têm à sua disposição num contexto de mudanças constantes no ambiente em que operam. Para o caso específico dos recursos humanos, esta tarefa assume um carácter desafiante e complexo na medida em que as pessoas são consideradas o activo mais valioso das organizações e uma vez que são elas que operacionalizam a gestão dos restantes recursos. No âmbito da gestão bancária, a avaliação do desempenho dos recursos humanos revela-se essencial para garantir que as pessoas certas sejam colocadas nos cargos certos, que os níveis de *performance* desejados sejam alcançados e monitorados continuamente e que as competências dos colaboradores sejam desenvolvidas.

Adicionalmente, aliada à gestão de recursos humanos encontra-se a gestão de riscos operacionais que decorre da necessidade de identificar, medir, acompanhar e mitigar os riscos inerentes ao desenvolvimento da actividade bancária. Mormente, os riscos operacionais afiguram-se como perdas efectivas ou potenciais que podem ocorrer mediante erros ou falhas atribuídas aos processos internos, às pessoas, aos sistemas informáticos e infra-estruturas ou a eventos externos. Para o caso específico das pessoas, sendo elas uma fonte de risco operacional, a gestão de recursos humanos através da avaliação de desempenho pode influenciar o nível de exposição aos riscos operacionais causados pelas pessoas, os designados riscos pessoas.

Vários têm sido os estudos sobre a avaliação de desempenho humano nas organizações e o seu impacto nas práticas de gestão. Nesse sentido, importa discutir sobre este assunto para poder identificar oportunidades de investigação mais aprofundada sobre o mesmo numa óptica de gestão de riscos operacionais originados por pessoas.

1.2. Problema da Pesquisa

A presente pesquisa tem como objectivo responder à seguinte questão:

“Qual é o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional originado pelos colaboradores nos bancos comerciais?”

1.3. Objectivos da Pesquisa

1.3.1. Objectivo Geral

Avaliar o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional causado pelos colaboradores nos bancos comerciais.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Descrever a evolução da avaliação de desempenho humano na teoria organizacional;
- Examinar o estágio em que se encontra a teoria da gestão de risco operacional para bancos comerciais;
- Estabelecer a relação entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional originado pelos colaboradores nos bancos comerciais;
- Avaliar a relação entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional originado pelos colaboradores no Banco Internacional de Moçambique, S.A. (BIM).

1.4. Justificativa do Tema

Não há registo em Moçambique de um estudo sobre o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional originado pelas pessoas nos bancos comerciais. Para efeitos da presente pesquisa, entenda-se pessoas como sendo os colaboradores. No entanto,

investigações similares confrontando o controlo interno e a gestão de recursos humanos já foram efectuadas noutros países. Dessas pesquisas, concluiu-se que nas organizações cujos gestores são capazes de atrair e reter as pessoas certas, é mais provável o sucesso na implementação de um sistema de controlo interno mais eficaz.

Considerando que a função de controlo interno enquadra-se dentro da gestão de riscos operacionais, esta conclusão constitui um importante ponto de partida para verificar o contributo da avaliação de desempenho humano como ferramenta para a gestão de riscos operacionais, particularmente para os bancos comerciais, uma vez que todos os colaboradores de uma organização são parte integrante e activa do Sistema de Controlo Interno (SCI). Ora se a avaliação de desempenho humano afecta os colaboradores, é pertinente estudar como é que ela depois reflecte-se no risco operacional originado pelos mesmos.

No âmbito do SCI, a utilização de instrumentos de gestão do risco operacional no prisma dos recursos humanos contribui para a redução da ocorrência de falhas ou erros, a dissuasão de fraudes internas e, conseqüentemente, para o aumento de eficácia e eficiência dos processos de negócio. Pode-se, por conseguinte, averiguar se a avaliação formal de desempenho pode contribuir para a gestão de riscos operacionais gerados pelas pessoas, no caso específico dos bancos comerciais.

1.5. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, onde o capítulo I introduz o tema em discussão, o capítulo II apresenta a estratégia metodológica utilizada na presente investigação; o capítulo III faz a descrição do referencial teórico baseado nos conceitos de avaliação de desempenho humano e de risco operacional; o capítulo IV estabelece a relação teórica entre a

avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional; o capítulo V avalia a contribuição da prática de avaliação de desempenho na gestão de risco operacional no BIM e o capítulo VI encerra com as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

A investigação realizada no âmbito da presente Dissertação de Mestrado centrou-se no estudo de caso do Banco Internacional de Moçambique, S.A. (BIM), a partir do qual se obteve informações para sustentar a base teórica de investigação. A investigação pressupôs uma análise teórica das linhas gerais do processo de avaliação de desempenho humano, dos

postulados teóricos fundamentais da gestão de risco operacional e do contributo da avaliação de desempenho para a gestão de risco operacional originado pelas pessoas.

O método do estudo de caso é um meio de organizar dados sociais preservando o carácter unitário do objecto social estudado (GOODE & HATT, 1969). De acordo com TULL (1976), o estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular e BONOMA (1985) define o estudo de caso como uma situação gerencial.

YIN (1989) apresenta uma definição mais técnica ao afirmar que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Este mesmo autor refere que a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações directas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações.

Os objectivos do método de estudo de caso, segundo McClintock (1983), são três nomeadamente: (i) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (ii) permitir um exame detalhado do processo organizacional e; (iii) esclarecer aqueles factores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

A estratégia metodológica do estudo assentou numa revisão de literatura de vários autores sobre as referidas temáticas, de modo a proceder à pesquisa bibliográfica do tema em estudo. Este instrumento permitiu a recolha e tratamento de dados importantes para responder à questão da pesquisa colocada no capítulo I e para validar as conclusões.

Segundo o Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, a revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta à uma pergunta específica. Literatura cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registos históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos.

Para o presente estudo, foi efectuada uma revisão narrativa que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. Neste tipo de revisão, a busca pelos estudos não precisa esgotar as fontes de informações e, não aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas. É adequada para a fundamentação teórica de artigos, dissertações, teses e trabalhos de conclusão de cursos.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa qualitativa nomeadamente dos Relatórios e Contas do BIM e do BCP referente aos exercícios económicos de 2011, 2012 e 2013. Foi seleccionado o método qualitativo porque a natureza dos dados a serem recolhidos era qualitativa. Pretendeu-se portanto, averiguar até que ponto a avaliação de desempenho humano contribui positivamente ou não para a gestão do risco operacional, particularmente para o risco originado pelas pessoas, recorrendo-se a uma análise do conteúdo dos Relatórios e Contas do BIM e do BCP entre 2011 e 2013. Os Relatórios e Contas do BIM e do BCP contêm informação sobre a evolução da avaliação de desempenho em termos de gestão de recursos humanos e da eficácia da gestão do Sistema de Controlo Interno.

Para Berelson (1982), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objectiva, sistemática e quantitativa.

Bardin (1977) argumenta que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Acrescenta ainda que a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos.

Inicialmente, tinha sido prevista a realização de inquéritos a 50 colaboradores, para a recolha de dados quantitativos. No entanto, tal não foi possível por questões de confidencialidade da informação a ser recolhida. Se a realização de inquéritos tivesse sido possível, teria sido adoptada a amostragem por conveniência que pressuporia a selecção de avaliadores e avaliados das diversas direcções da área comercial e dos serviços centrais do BIM. Estes elementos poderiam fornecer informações importantes que realçariam a componente quantitativa desta investigação, de modo a confrontar a revisão de literatura apresentada.

Apesar do constrangimento, foi feita uma entrevista semi-estruturada ao colaborador responsável pela gestão do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) da referida instituição. Embora a entrevista não seja representativa, serviu para complementar a revisão de literatura e a análise de conteúdo, dois instrumentos que permitiram avaliar o

contributo da avaliação de desempenho humano na gestão do risco operacional originado pelas pessoas.

Em suma, os métodos de recolha, tratamento e análise de dados utilizados nesta pesquisa foram a revisão de literatura e a análise de conteúdo.

CAPÍTULO III – REVISÃO DE LITERATURA

Pesquisa alguma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta e desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida (LAKATOS & MARCONI, 2003). Partindo desta premissa, o presente capítulo visa abordar os conceitos de avaliação de desempenho humano e de gestão de risco operacional desde a sua génese até à actualidade, tendo em conta a evolução que estes

mesmos conceitos sofreram e os principais estudos e conclusões que proporcionaram em torno do tema da presente pesquisa. Dessa forma, será traçado o referencial teórico que permite a estruturação conceptual que suportará o desenvolvimento desta investigação.

3.1. Avaliação de Desempenho Humano

3.1.1. Conceito de Avaliação de Desempenho Humano

Considerando o objectivo proposto para este capítulo, segue-se uma discussão em torno das definições de avaliação desempenho humano, considerando os principais autores que a estudaram.

A avaliação de desempenho humano é um tema que já vem sendo discutido com rigor científico desde o início do século XX. Inicialmente, Taylor desenvolveu a ideia de que avaliação de desempenho seria um instrumento racional com capacidade de detectar, no seio dos trabalhadores, aqueles que possuíam capacidades físicas e intelectuais para ocupar de forma eficaz um determinado e específico posto de trabalho (WORMOTTE, 1979). Esta definição inicial de avaliação de desempenho, de reduzido alcance, foi sofrendo alterações à medida que as investigações na área foram desenvolvendo-se. Após a maturação do conceito de avaliação de desempenho inúmeras outras definições foram surgindo na literatura relativa ao tema.

Wexley e Klimoski (1984) definiram avaliação de desempenho como sendo o processo pelo qual os empregados são avaliados, quer com o propósito de melhorarem o seu desenvolvimento, quer para a tomada de decisões administrativas.

Adicionalmente, dentro da mesma visão que Wexley e Klimoski, outro autor refere que a avaliação do desempenho é uma apreciação constante do desempenho do indivíduo no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo para estimar ou julgar o valor, as qualidades, a excelência ou o *status quo* de alguma pessoa. A avaliação do desempenho faculta um *feedback* do desempenho dos colaboradores, permite detectar a adaptação destes ao cargo ou à organização, descobrir as áreas de melhorias ou de mudanças no comportamento, nas atitudes, nos conhecimentos, bem como a descoberta ou a correcção de colaboradores certos para funções certas (CHIAVENATO, 1989).

Na mesma linha de pensamento que Chiavenato, Dessler (referenciado por Kondrasuk, 2011), denomina a avaliação de desempenho como o instrumento capaz de avaliar o desempenho de um colaborador no seu posto de trabalho, onde posteriormente o mesmo é submetido a uma

entrevista, onde lhe é transmitido o *feedback* acerca da avaliação do seu desempenho. Constitui então, segundo este autor, um sistema com o objectivo de:

- (i) estabelecer as expectativas que são esperadas alcançar no exercício de cada função;
- (ii) averiguar qual a *performance* atingida por cada colaborador;
- (iii) avaliar essa *performance* de acordo com os padrões estabelecidos anteriormente;
- (iv) proporcionar aos colaboradores o *feedback* das suas avaliações e apresentar soluções para que possam aumentar os seus níveis de *performance* no futuro;
- (v) estabelecer novos objectivos e expectativas para o período temporal seguinte.

Portanto, pode-se encontrar pontos de convergência entre Wexley, Klimoski e Chiavenato, nomeadamente, no que diz respeito ao conceito avaliação de desempenho como sendo um processo em que os colaboradores são julgados no exercício das suas funções com vista ao seu desenvolvimento pessoal. No entanto, Dessler vai mais longe ao rotular a avaliação de desempenho como um instrumento que proporciona informação ao colaborador sobre a sua *performance*, considerando as expectativas e os objectivos que recaem sobre o mesmo.

Num prisma semelhante, a avaliação do desempenho define-se como uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação entre a pessoa que fixa o trabalho, e a pessoa que o desempenha, para discutir o que se espera do outro e como essas expectativas estão a evoluir (MADDUX, 1991).

A comunicação, nesse sentido, surge como um elemento comum para alguns autores que investigaram sobre a avaliação de desempenho.

Por conseguinte, no estudo levado a cabo por Murphy e Cleveland (1995), o processo de avaliação de desempenho foi definido como um processo de comunicação, que tem como fim facultar informações à organização sobre o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, sendo que as informações são recolhidas por um avaliador. O processo é considerado como sendo uma interacção social, em que as avaliações têm objectivos específicos e operam como sendo primeiramente uma ferramenta eficaz da gestão, ao invés de serem um mero instrumento de avaliação.

Portanto, as avaliações de desempenho não são assim meras trocas de impressões sobre comportamentos ou falhas, entre o avaliador e o avaliado. Definem-se como um conjunto de

decisões tomadas que afectem o percurso dos trabalhadores: (i) retenção/despedimento; (ii) promoção/despromoção; (iii) transferência; (iv) aumento/diminuição de salário (LATHAM & WEXLEY, 1994).

Sekiou (2001) considera que a avaliação de desempenho é uma actividade da gestão de recursos humanos que consiste em formular uma opinião global e objectiva sobre um colaborador quanto à execução das suas tarefas, durante um espaço temporal específico, numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas.

De acordo com Dick Grote (2002), a avaliação de desempenho é um processo de gestão formal, que permite a avaliação da qualidade de um trabalhador numa organização.

Estabelecendo um paralelismo com a ideia de Grote, para Coens e Jenkins (2002) o conceito de avaliação de desempenho define-se como sendo um processo obrigatório, em que durante um específico período de tempo, todos ou um grupo de trabalhadores, são sujeitos à avaliação, classificação e apreciação do seu trabalho, dos seus comportamentos e das suas características, por um avaliador que não esteja em avaliação, sendo que as avaliações são, posteriormente, arquivadas pela organização.

Adicionalmente, um sistema de avaliação de desempenho deve assentar no compromisso das organizações em comunicar de forma transparente, as suas expectativas aos colaboradores da empresa. Pois, só através dessa forma existe uma base sólida de informação para desenhar quais os objectivos em termos de desempenho que devem ser atingidos por todos os colaboradores, procedendo posteriormente à monitorização dos níveis de desempenho praticados por cada elemento (DEBLIEUX, 2003).

Fletcher (2004) define a avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica e de análise global, que visa interligar o plano estratégico da organização, com o desempenho individual de cada trabalhador. Este autor, ainda que de maneira simplista, vem conferir à definição uma perspectiva mais holística comparativamente aos outros autores, associando a avaliação de desempenho à estratégia organizacional. Em termos de maturidade do referido conceito, inicia-se com este autor um marco teórico no leque de definições que procuram, de uma forma mais crítica, traduzir em conhecimento a avaliação de desempenho.

Contudo, importa salientar que de entre todas as definições apresentadas, as mais recentes (a partir da década de 90) aproximam-se mais do alcance que se pretende atingir dentro da

presente investigação, uma vez que são mais completas e estabelecem uma relação entre a avaliação de desempenho dentro da gestão de recursos humanos e a organização como um todo.

Em suma, analisando a evolução dos conceitos de avaliação de desempenho apresentados pelos diversos autores, pode-se perceber que na essência os mesmos apresentam-na como uma ferramenta de gestão de recursos humanos. No entanto, actualmente este conceito vem ganhando um alcance significativamente maior na medida em que o mesmo cada vez mais associa-se à gestão estratégica das organizações. Portanto, hoje em dia debate-se sobre avaliação de desempenho humano numa perspectiva de ferramenta que pode influenciar o planeamento estratégico das organizações.

3.1.2. Evolução do estudo da Avaliação de Desempenho Humano

Tendo abordado os principais conceitos de avaliação de desempenho de humano, importa referir que a visão sobre os mesmos foi sofrendo alterações ao longo tempo, fruto das dinâmicas económicas e sociais que a alimentam. Nesse sentido, historicamente, a avaliação desempenho humano enquanto modelo sofreu várias transformações que vão ser apresentadas a seguir.

3.1.2.1. Modelo da medida

O modelo da medida, sendo a abordagem mais tradicional das avaliações de desempenho, possui um carácter inteiramente psicométrico (CLEVELAND & MURPHY, 1992; WALSH, 2003; FELDMAN, 1981), significando que o foco do interesse de estudo da mesma centra-se no desenvolvimento dos instrumentos de avaliação, de forma a corrigir os erros de avaliação subjacentes a cada instrumento. O desígnio premente desta concepção é identificar o instrumento de avaliação mais objectivo e livre de tendenciosidade (ARVEY & MURPHY, 1998; FELDMAN, 1981; WALSH, 2003). De acordo com este modelo, a avaliação de desempenho é assim considerada um problema de medida (MURPHY & CLEVELAND, 1995).

De acordo com Arvey e Murphy (referenciados por Walsh, 2003), durante cerca de trinta anos foram desenvolvidos centenas de estudos sobre os diferentes tipos de escalas de avaliação no esforço de encontrar o melhor instrumento.

A mais conhecida e tradicional abordagem feita a este problema de medida é a metáfora do teste. Esta abordagem revê a avaliação de desempenho, como um processo psicométrico, direccionado à construção de testes válidos para a realização das avaliações de desempenho. Os avaliadores assumem-se como os produtores dos testes de avaliação. A metáfora do teste

estipula três propósitos base para a sua utilização nomeadamente a validade, a fidelidade e a praticabilidade.

A *validade* pretende aferir se os itens avaliados realmente contribuem para a prossecução de longo e curto prazo dos resultados organizacionais ou como o grau em que um instrumento de medida fornece-nos informação relevante para a decisão a tomar, estando assim relacionado com as inferências que se podem fazer com os resultados do instrumento de medida.

A *fidelidade* é relativa à exactidão das medidas, ausências de erro que conferem estabilidade, consistência e credibilidade ao sistema de avaliação. Esta ocupa um papel importante, dentro da lógica psicométrica, porque é condição essencial para que também exista validade.

A *praticabilidade* está relacionada com a simplicidade de interpretação e aplicação.

Por conseguinte, a abordagem da medida centrou-se, não só na busca do desenvolvimento de instrumentos de avaliação livres de erros de julgamento, mas também na preparação daqueles que estão a cargo da avaliação, os avaliadores (FELDMAN, 1986).

3.1.2.2. Modelo do processamento da informação e dos processos cognitivos

No início da década de oitenta permaneciam ainda questões por resolver relativamente à temática das avaliações de desempenho. Questões referentes, por exemplo, à falta de validade das avaliações ou referentes à incerteza de quais os tipos de processos cognitivos que eram gerados pelo uso de diferentes ferramentas de avaliação, permaneciam ainda por resolver (FELDMAN, 1981). No seio dos investigadores, a consciência de que havia ainda muitas lacunas por preencher, levou-os a redireccionar o seu foco de pesquisa (FELDMAN, 1981; LANDY & FARR, 1980; WALSH, 2003; MURPHY & CLEVELAND, 1995; FLETCHER, 2001).

As investigações passaram a centrar-se no desenvolvimento de questões relativas à forma como os avaliadores procediam aos seus julgamentos (ARVEY & MURPHY, 1998). As atenções voltaram-se para os processos cognitivos desenvolvidos pelos avaliadores durante as avaliações de desempenho (MURPHY & CLEVELAND, 1995; ARVEY & MURPHY, 1998; FELDMAN, 1981; COOPER, 1981, ILGEN & FELDMAN, 1983, e LANDY & FARR, 1980, 1983).

Esta corrente de investigação conheceu desenvolvimentos durante a década de oitenta, onde novos modelos foram publicados. Segue-se a exposição detalhada dos mais relevantes na literatura.

Modelo de Landy e Farr (1980)

Landy e Farr (1980), autores de um estudo bastante crítico e influente para o tema da avaliação de desempenho (WALSH, 2003), afirmam que são os processos cognitivos desenvolvidos pelos avaliadores, a chave para atingir um elevado entendimento sobre os processos de avaliação. Enaltecem pesquisas centradas na compreensão das acções dos avaliadores, e do contexto organizacional, substituindo assim as pesquisas centradas apenas nos formatos de avaliação.

As classes de variáveis que devem fazer parte do complexo sistema de avaliação de desempenho, e a ordem que devem respeitar, foram questões desenvolvidas por Landy e Farr (1980). Concretamente, o modelo refere que as classes de variáveis presentes nas avaliações, não actuam de forma independente entre si. As interacções desenvolvidas entre avaliador e avaliado, em grande parte definidas por factores como a educação, a estabilidade ou a experiência, vão influenciar o processo da avaliação, e não só, estas interacções, assim como as características organizacionais (contexto onde a avaliação ocorre) são também determinantes na selecção dos instrumentos de avaliação (LANDY & FARR, 1980).

Os diferentes propósitos incumbidos às avaliações de desempenho assumem, segundo os autores, uma importância central e determinante. Estes possuem a capacidade de influenciar o processo de avaliação, uma vez que propósitos diferentes requerem diferentes veículos. O propósito singular de cada avaliação é influenciador também do processo cognitivo do avaliador.

Citando os autores: “ O processo de avaliação não se desenvolve de forma isolada. Será por isso inevitavelmente influenciado pelo propósito da avaliação e pelo instrumento usado na avaliação” (LANDY & FARR, 1980: 95).

O avaliador, de acordo com os autores deste modelo, deve ter a responsabilidade de ser o próprio a processar toda a informação na última etapa do processo de avaliação, através de um “filtro cognitivo representado pelo mesmo” (LANDY & FARR, 1980: 100). Devem existir tantos filtros como quantos avaliadores, para que se perceba qual o efeito que as mudanças ou os diferentes ambientes detêm sobre o processo cognitivo do julgamento (LANDY & FARR, 1980).

Landy e Farr (1980) enfatizam a necessidade de continuar a pesquisar a forma como os avaliadores observam, codificam e armazenam a informação como veículo para incrementar a

validade das avaliações, deixando de lado a procura por sinais de erros sistemáticos, mas sim procurar as potenciais causas dos mesmos.

Modelo de Feldman (1981)

Jack M. Feldman (1981), de acordo com o foco de pesquisa da época, publicou também um estudo relevante e influente sobre os processos cognitivos da avaliação de desempenho.

O autor chama a atenção para o contexto em que as avaliações de desempenho são levadas a cabo. Refere que o contacto dos avaliadores com os avaliados é muitas vezes escasso e limitado a certas e específicas situações. Alerta ainda para a existência de funções com descrições vagas (especialmente para cargos elevados). É necessário que o avaliador esteja ciente do contexto incerto e que processe as pertinentes tarefas cognitivas antes de iniciar a avaliação. O autor refere quatro tarefas cognitivas principais que devem constar das bases de qualquer julgamento com base na memória:

- (i) reunir toda a informação relevante sobre os avaliados;
- (ii) organizar e arquivar essa informação, para que seja passível de consultas futuras;
- (iii) consultar a informação de forma regular, sempre que se procedam julgamentos;
- (iv) integrar a informação sob o formato de um sumário de opinião/julgamento ao longo do processo e sempre que alguma tarefa necessite.

A avaliação de desempenho é considerada pelo autor como um processo complexo e cíclico, em que vários processos interagem em simultâneo. Isto potencia que os julgamentos sejam baseados quer nas observações feitas correntemente, quer também apenas nas memórias das mesmas. O tempo adquire assim, segundo o autor, um carácter marcante.

Os processos cognitivos, referidos pelo autor, podem sobrevir através de processos automáticos ou controlados relativamente ao processamento de informação. O processamento automático da informação, como processo cognitivo, ocorre quando o comportamento do avaliado, que está em observação é consistente com as expectativas do avaliador, ou seja, não denota nenhuma alteração abrupta. Contrariamente, o processo controlado da informação verifica-se sempre que se detecta qualquer tipo de alteração significativa do comportamento, que foge às expectativas do avaliador, dando lugar à ocorrência dos processos de observação e de reconhecimento (FELDMAN, 1981).

Feldman (1981) afirma que os processos de categorização são elementares para a percepção, armazenamento de informação e, subsequentemente, para a organização. Contudo, o autor alerta para o facto de as categorizações poderem ter um efeito de enviesamento na pesquisa de informação acerca dos avaliados, podendo assim estes ser sobre ou subavaliados.

3.1.2.3. Modelo dos processos de comunicação

É reconhecida a relevância do contributo, especialmente da pesquisa cognitiva, que os modelos anteriormente referidos tiveram na evolução dos processos de avaliação de desempenho, contudo as pesquisas não encerraram, uma vez que ainda existiam falhas por colmatar (MURPHY & CLEVELAND, 1995).

Murphy e Cleveland (1995)

Murphy e Cleveland (1995) propõem um novo modelo conceptual das avaliações de desempenho. Os autores definem que as avaliações devem ser encaradas como um processo comunicacional e social, onde o contexto das mesmas é relevante para os resultados finais. O avaliador assume um papel activo no processo, responsável pela perseguição de objectivos.

A premissa central do modelo refere que os resultados das avaliações são consequência directa do comportamento orientado para objectivos que os avaliadores perseguem, sofrendo também influências directas do contexto organizacional onde a avaliação ocorre, sendo que a análise do contexto deve ser o ponto de partida para a análise das outras componentes (MURPHY & CLEVELAND, 1995).

3.1.2.4. Modelo da Gestão do Desempenho

Fletcher (2001) defende que a “avaliação de desempenho foi um termo remotamente associado ao básico processo, que envolvia o preenchimento, por um gestor, do anual relatório acerca da *performance* dos subordinados, e raras vezes a sua discussão na entrevista de avaliação”. Este conceito evoluiu, uma vez que a avaliação de desempenho passou a ser sentida, não só como uma necessidade, mas também como uma mais-valia, ingressando nas estratégias de gestão dos recursos humanos e, dando assim lugar ao conceito de gestão do desempenho.

A evolução do conceito de avaliação de desempenho para a concepção de gestão do desempenho deveu-se à evolução do campo de actuação do primeiro conceito, uma vez que este se tornou mais abrangente e exigente, desenvolvendo-se assim um novo paradigma, a gestão do desempenho (CÂMARA *et al.*, 2007; FLETCHER, 2001).

A gestão do desempenho vem corroborar o ideal filosófico de que são as pessoas e não somente o capital, que conferem às organizações vantagens competitivas (CHENG, DAINY &

MOORE, 2007; BAND *et al.*, 1994). Esta nova abordagem é compreendida como sendo um sistema aberto, em que a sociedade e o mercado assumem ambos um papel importante nas organizações (GOMES *et al.*, 2008).

O processo da gestão do desempenho inicia o seu ciclo passando, primeiramente, por alinhar os objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos organizacionais (CHENG *et al.*, 2007), o que paralelamente pressupõe a adopção de um sistema de gestão por objectivos (CÂMARA *et al.*, 2007). Deve-se para tal elaborar um plano de acção para o avaliado, que posteriormente deve ser controlado e acompanhado, formal ou informalmente, com o desígnio de garantir o sucesso do desempenho do mesmo. A fase final do ciclo da gestão do desempenho consiste na avaliação do desempenho do colaborador, que tem por critério de comparação o plano de acção fixado em primeira instância (CÂMARA *et al.*, 2007).

Os modelos de gestão do desempenho são assim definidos como sistemas de actuação que têm como objectivo básico e indispensável a melhoria e optimização constante da *performance* dos colaboradores, em que estes são avaliados mediante um conjunto de parâmetros, que são de comum conhecimento e claro consentimento de ambas as partes envolvidas (CÂMARA *et al.*, 2007; CHENG *et al.*, 2007; AGUINIS, 2009).

A formação de um modelo de gestão do desempenho compreende os seguintes elementos-chave: (i) definição de objectivos, alinhados com os da organização, que devem ser revistos sempre que necessário, assumindo estes um carácter flexível e objectivando-se a obtenção de um maior comprometimento dos colaboradores relativamente ao cumprimento dos objectivos; (ii) definição de métricas para aferir o desempenho; (iii) revisão de desempenho, onde os colaboradores recebem *feedback* e *coaching* antes das avaliações finais, podendo estes melhorar certas capacidades; (iv) formação administrada aos colaboradores, contribuindo assim, não só para o sucesso económico e social das organizações, mas também para o alcance dos objectivos das mesmas; (v) recompensas de carácter individual ou colectivo, que possibilitam a partilha do sucesso organizacional (GUNARATNE & PLESSIS, 2007).

A consciência de que as melhorias contínuas dos sistemas são uma premissa integrante e constante da filosofia intrínseca à gestão de desempenho, somando a necessidade premente de formulação de objectivos capazes de impulsionarem e sustentarem essas melhorias, criaram a necessidade de introdução um conceito facilitador destas acções no modelo, o conceito de *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton, (1996) (CÂMARA *et al.*, 2007).

O *Balanced Scorecard* constitui assim uma ferramenta profícua à gestão de desempenho, na medida em que permite: (i) enaltecer o papel determinante que os recursos humanos têm no predomínio do sucesso organizacional, alertando que a forma como a empresa estrutura-se internamente deve sempre visar conseguir extrair o partido máximo das competências inerentes dos seus colaboradores; (ii) interligar dos objectivos estratégicos das organizações com os objectivos estipulados com os colaboradores e; (iii) garantir a quase inexistência de indicadores e objectivos irrelevantes para o processo (CÂMARA *et al.*, 2007).

3.1.2.5. Evolução da Avaliação de Desempenho Humano vs Gestão de Qualidade

Segundo a visão de outros autores, a avaliação de desempenho humano vem evoluindo por força da busca de qualidade e das dinâmicas de mercado que foram exigindo mais dos modelos de gestão. Vai-se de seguida abordar as outras diferentes visões que predominaram ao longo dos tempos sobre o desempenho humano no contexto organizacional.

Modelos de Gestão de Desempenho

De acordo com os estudos de Souza *et. al.* (2008), a mudança no pensamento sobre o desempenho humano são impulsionadas pelas mudanças nas forças económicas e sociais que influenciaram os modelos para a gestão do processo produtivo, em vigor desde o início da sociedade industrial até então.

Trajectória da lógica de gerir desempenho

Por muito tempo, por força da lógica mecanicista, gerir desempenho correspondia à prática da avaliação desempenho nas empresas que servia para averiguar a adaptação do homem ao trabalho previamente definido. No entanto, a partir da II Guerra Mundial, as empresas interessaram-se por obter informações sistemáticas sobre a contribuição do trabalho das pessoas nas organizações. Nos anos 1950, a filosofia de *Total Quality Management* (TQM) teve uma contribuição importante na relação entre a lógica para a implementação de melhorias na qualidade de produtos e serviços e a que fundamenta a gestão de desempenho. A procura por um melhor atendimento ao cliente promoveu a evolução do conceito de qualidade, imprimindo mudanças no modo de pensar a gestão de desempenho. Até então, a lógica da produção em massa valorizava a adequação ao padrão. Nesse sentido, as empresas implementavam práticas de avaliação com base no modelo burocrático para tomar decisões de gestão de recursos humanos. Tais práticas realçavam procedimentos e instrumentos padronizados para modelar comportamento e classificar pessoas cujo desempenho deveria

enquadrar-se dentro dos padrões desejáveis. Entretanto, com a expansão do conceito de qualidade, a concepção de adequação ao uso ganhou forma. Em vigor na década de 1960, essa nova orientação procurou identificar e assegurar a satisfação do cliente que, por sua vez, obrigou a mudanças metodológicas para avaliar o desempenho das pessoas no trabalho.

A competitividade a partir de meados dos anos 1970 provocou alterações significativas nas formas de mensuração do desempenho colocando o Homem no centro das atenções. Das alterações significativas destacam-se a mensuração do desempenho tanto de colaboradores quanto de supervisores, a busca da ampliação e do aumento da precisão das informações captadas e a substituição do interesse por conhecimentos e habilidades úteis à produção em escala. Quem melhor atendesse às necessidades do cliente passou a ser mais valorizado.

Assim, o aumento da exigência levou ao aumento do preço ao consumidor para compensar o alto custo dos produtos. A consequência foi a busca de um novo patamar da qualidade: a adequação ao custo.

Apareceram novas modalidades de avaliação, a maioria centradas na avaliação por objectivos (APO). A avaliação de desempenho reconfigurou-se para um processo construído, interessado em agregar valor e em compartilhar *feedbacks* sistemáticos, sem descorar do cariz educacional da avaliação. Adicionalmente, o discurso gerencial reconheceu a partilha de *feedbacks* como fonte confiável de autoconhecimento e de melhoria de desempenho. O modelo de avaliação focado no diagnóstico de habilidades, entre outras variáveis, proposto por Hackman e Oldham, referido por Reis (referenciado por Souza, 2008) e a modalidade de avaliação caracterizada por múltiplos *feedbacks* apoiada pelo *Center for Creative Leadership* são dois exemplos de modelos que ilustram a valorização da matéria-prima gerada pela avaliação de desempenho.

No início da década de 1980, as forças económicas e sociais impuseram mudanças na orientação da qualidade do custo para as necessidades latentes. Essa visão da qualidade priorizou o atendimento simultâneo das exigências relacionadas ao padrão, ao uso e ao custo, salientando os conceitos de mudança contínua das necessidades do mercado e da redução do desenvolvimento dos ciclos dos produtos. Isso trouxe ao de cima as fragilidades das organizações incapazes de adaptação às exigências da prontidão de atendimento resultante da velocidade da mudança. Este facto tornou imprescindível a mudança dos conceitos, dos modelos e práticas para implementação de melhorias do desempenho humano. Contudo, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), as barreiras culturais evidenciaram-se como o principal obstáculo à lógica focada em resultados finais: *o processo de Avaliação de*

Desempenho Humano nas organizações implica menos a criação de um instrumento técnico sofisticado e mais o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante. Portanto, estes autores concluíram que o modelo de gestão deveria guiar-se por estratégias modeladas para o atendimento das necessidades da realidade cultural, na qual as organizações se encontram.

Assim, a visão de avaliação de desempenho foi transformada em um processo vinculado à gestão de pessoas responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado.

Um olhar contemporâneo

No começo dos anos 1990, o contexto organizacional exigente conduziu a concepção de qualidade para adequação simultâneo padrão, uso, custo e atendimento de necessidades latentes, obrigando à flexibilização dos modelos de gestão com vista ao alcance de resultados estratégicos. Isso, por sua vez, catalizou modelos de gestão de desempenho mais eficientes, eficazes e efectivos. Assim, a lógica do capital humano deu espaço a um novo conceito de avaliação definido como *um acordo social que classifica as pessoas para justificar a distribuição diferenciada de bens sociais, cujos critérios são gradativamente substituídos em função das demandas do mercado.* Segundo Castels, a agregação de valor ao negócio ganhou terreno e os sistemas de avaliação de desempenho passaram a assumir papel de árbitro e passaram a integrar o processo de gestão empresarial com base na racionalidade instrumental, no cálculo e na objectividade, em prol do alcance dos interesses económicos (SOUZA et. al, 2008).

Posto isto, para um melhor entendimento da evolução da avaliação de desempenho humano, urge conhecer quais são os propósitos que norteiam esta função de gestão. Nesse sentido, o ponto a seguir confere uma nota sobre os objectivos da avaliação de desempenho humano.

3.1.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho Humano

A avaliação de desempenho humano pode ter objectivos específicos que variam de organização para organização em função das suas necessidades e dos *outputs* que as mesmas pretendem aproveitar. Contudo, de uma forma geral, os objectivos enquadram-se dentro uma mesma filosofia que é comum para qualquer organização independentemente do ramo de actividade ou do fim a que se destina. Portanto, é importante analisar este aspecto com algum detalhe para perceber-se o porquê de avaliar o desempenho dos colaboradores.

Historicamente, os propósitos da avaliação de desempenho começaram por ser de ordem administrativa. Porém, as organizações foram alargando os objectivos que pretendiam atingir,

à custa do desenvolvimento da gestão dos recursos humanos. Assim, objectivos de ordem individual como o *feedback* e o desenvolvimento dos colaboradores foram introduzidos no final da década de sessenta por McGregor (1957).

Douglas McGregor (referenciado por Grote, 1996) definiu que as avaliações de desempenho têm o propósito de servir três fins específicos, um organizacional e dois relacionados com o indivíduo enquanto membro da organização: (i) aglomerar informação para apoiar e justificar decisões ao nível dos aumentos salariais, promoções, transferências e ainda despromoções e despedimentos; (ii) fornecer informação aos avaliados sobre a qualidade do seu trabalho, tecendo simultaneamente, sugestões com o intuito de melhorar comportamentos, acções, habilidades e conhecimentos e; (iii) guiar e transmitir conhecimentos úteis e pertinentes aos indivíduos.

Como se pode verificar, este autor vem provocar uma rotura na visão limitada, míope e centrada na organização dos objectivos da avaliação de desempenho, introduzindo uma perspectiva mais ampla e focada não na organização mas sim nas pessoas que compõem a organização.

Por conseguinte, autores como Sekiou (2001) referiram que o objectivo último das avaliações de desempenho foca no reconhecimento das forças e fraquezas dos colaboradores pertencentes a uma organização, no campo do saber, da competência e do comportamento.

De uma forma geral, a avaliação do desempenho tem como objectivo melhorar o desempenho dos trabalhadores. Esse desempenho pode ser melhorado através da identificação das necessidades dos trabalhadores, da satisfação com o trabalho e da motivação (CHIAVENATO, 2004; MEJÁ GOMEZ, 2002; WATLING, 2000).

3.1.4. Critérios de Avaliação de Desempenho Humano

A avaliação de desempenho deve ser o menos subjectiva possível. Os critérios de avaliação deverão, o mais possível, cumprir determinadas condições:

- a) Ser quantificáveis;
- b) Ser previamente negociados os recursos para atingir os objectivos.

A quantificação dos objectivos verificáveis tende a eliminar a subjectividade e, conseqüentemente, a desconfiança de que esta prática normalmente é alvo. Assim, a selecção de critérios deve ser cuidadosa e a mais ajustada possível à actividade, a fim de facilitar o processo de avaliação. Critérios demasiado complexos e de observação difícil não são

recomendáveis sob pena de não se conseguirem aferir ou obrigarem a um esforço desnecessário e oneroso para efeitos nem sempre muito úteis.

Por outro lado, o avaliado deverá conhecer e ter tido oportunidade de se pronunciar acerca dos objectivos pelos quais vai ser avaliado. Estes devem ser definidos em conjunto e objecto de um processo de negociação entre o avaliador e o avaliado.

Outro aspecto importante, com os critérios de avaliação, prende-se com a exequilidade dos mesmos. E sobre este aspecto revelam-se dois pontos:

- (i) os critérios, devem ser ajustados à actividade e os objectivos devem ser razoáveis e, por exemplo, considerarem os exercícios anteriores e/ou recursos disponíveis para a actividade;
- (ii) os critérios devem ser definidos por forma a garantir a possibilidade de alcançar os objectivos e não devem depender de terceiros para o seu alcance. Isto é, não devem ser definidos objectivos, com base em critérios que poderão não ser disponibilizados, por exemplo, pela gestão.

Mas, quanto aos critérios, há uma questão que se coloca. O que será avaliado? Associada à Avaliação e Gestão de Desempenho é recorrente estar a Análise e Descrição de Funções onde, a partir da descrição consolidada da expectativa de desempenho numa função, se pode tirar o comportamento esperado e, portanto, o referencial de avaliação de desempenho individual. Assim, a avaliação de desempenho serve para orientar os desempenhos num determinado sentido de coerência estratégica e, portanto, orientado para objectivos.

Genericamente, existem duas formas de definir os critérios de avaliação. Uma centrada na descrição de funções e outra centrada em expectativas comportamentais pró-activas. Pode-se referir sobre uma abordagem centrada no desempenho funcional e de uma abordagem de gestão de desempenho por objectivos. Estas abordagens, apesar das lógicas distintas subjacentes, são compatíveis e podem coexistir num sistema de avaliação de desempenho.

No caso da gestão de desempenho por objectivos, o número de objectivos não deve ser muito elevado e recomenda-se um número não superior a cinco. Todos e cada um deles, na medida em que, no limite, contribuem para um determinado objectivo estratégico e, como tal, assumem importâncias diferentes, deverão ter ponderações em conformidade com essa importância.

Na parte do desempenho funcional, e porquanto essa aferição seja de natureza menos quantificável ou, pelo menos, a sua quantificação seja mais difícil, dever-se-á objectivar o mais possível o tipo de comportamento esperado a cada nível e para cada componente a avaliar da função.

3.1.5. Os Avaliadores

A decisão sobre quem avalia merece alguma reflexão que deverá ser estreitamente ligada com os objectivos estratégicos da avaliação. Como refere Caetano *et al.* (2000), o facto de habitualmente ser a chefia directa decorre, frequentemente, da própria estrutura organizacional porque se considera que é esta, que orientando o desempenho do colaborador, está em melhores condições para avaliar a adequação do seu desempenho.

No entanto, e deixando de lado a perspectiva tradicional de cariz mais taylorista e centralizadora, a avaliação de desempenho pode ser realizada por um conjunto de pessoas, desde o próprio avaliado, passando pelos colegas e subordinados.

A escolha da fonte de avaliação depende, contudo, e como já referimos, dos objectivos a que se pretende chegar e, sobretudo, em função dos resultados que permite obter, a melhor relação entre os custos associados, os recursos afectos e o tempo disponível.

Avaliação pela chefia directa

No entendimento de Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é da responsabilidade primeira da chefia directa, podendo ser complementada através da intervenção do órgão de recursos humanos. Para este autor, a chefia é o indivíduo que possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador. Porém, a chefia terá dificuldade em projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho, precisando ser assessorado pelo órgão de recursos humanos.

Este tipo de avaliação, se for a única utilizada, pode implicar que a avaliação fique sujeita a muitos erros de cotação, apresentando níveis muito reduzidos de fidelidade e validade.

A auto-avaliação

A avaliação de desempenho realizada pelo próprio avaliado surgiu conceptualmente com McGregor (1957) *apud* Caetano (1998). Este autor considera que este tipo de avaliação pode ter várias vantagens em relação às práticas tradicionais:

- (i) permite um auto-exame para melhor definir quer os seus pontos fracos quer os seus pontos fortes, pelo que se torna num colaborador activo;
- (ii) possibilita um fim construtivo precisamente porque incide sobretudo sobre o futuro e não sobre o passado;
- (iii) como a avaliação incide sobre o desempenho ou acções relativas aos objectivos, há uma diminuição da tendência para apreciar a personalidade individual;
- (iv) têm uma grande legitimidade na medida em que são os avaliados que melhor podem avaliar o seu desempenho face à função exercida.

De igual forma, Meyer (1991) salienta que a auto-avaliação é benéfica pois altera o papel da chefia neste processo (de juiz conselheiro), aumenta a probabilidade de desenvolvimento de planos de acção e objectivos que resultam de acordo entre o avaliado e chefe e satisfaz ambas as partes no processo de avaliação.

Apesar de vantagens, também existem desvantagens. Uma das mais evidentes prende-se com o facto de a avaliação poder ser inflacionada, surgindo sem o acordo da chefia.

Avaliação pelos colegas

A avaliação de desempenho pode ser feita pelos colegas da mesma área e do mesmo nível hierárquico (LATHAM & WESLEY, 1981). Estes autores consideram que existem grandes vantagens neste procedimento, uma vez que, sendo os colegas que mais interagem com o avaliado, serão estes elementos que podem preferencialmente observar a interacção do avaliado com os colegas, com o chefe e com os seus subordinados.

Contudo, autores como Murphy & Cleveland (1991) afirmam que esta interacção pode trazer desvantagens pela influência que as relações pessoais podem ter nas avaliações. Esta opinião não é partilhada da mesma forma por todos, na medida em que se considera que, mesmo perante a existência de algum enviesamento, este enviesamento não afecta a fidelidade e a validade da avaliação pelos colegas, porque esta resulta da agregação de várias fontes.

Avaliação pelos subordinados

Raras são as organizações que recorrem à avaliação feita pelos subordinados. Para Latham e Wesley (1981), uma possível justificação para esta escassez relaciona-se com a desadequação com os estilos de gestão da maioria das empresas, tendo a gestão receio que este tipo de avaliação acabe por retirar poder às chefias.

Avaliação por múltiplas fontes: a avaliação de 360°

Na avaliação 360°, teoricamente, um colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afectam e são afectados pelo seu desempenho na organização. Isto é, pelos superiores hierárquicos, o próprio, colegas, subordinados, clientes e fornecedores. Este tipo de avaliação tem como vantagem a possibilidade de o avaliado poder receber *feedback* sobre o seu desempenho, tendo em consideração diversas perspectivas, o que lhe pode permitir melhorar o seu desempenho. No entanto, e em face de estar-se a lidar com um procedimento muito ambicioso e complexo, pode haver constrangimentos do contexto organizacional em que este sistema é implementado.

3.1.6. Periodicidade

No que concerne à periodicidade das avaliações, há que considerar que, frequentemente, a avaliação de desempenho é realizada informalmente. Ou seja, a avaliação é realizada a qualquer momento, sem recurso a critérios nem métodos de avaliação. De acordo com Sekiou (1993), muitas pequenas e médias empresas (PME's) mantêm voluntariamente uma avaliação informal devido a custos e problemas administrativos que a avaliação formal pode acarretar. Porém, acredita-se que a eficácia desta diminui à medida que aumentam os efectivos da organização e a complexidade do negócio.

Portanto, a periodicidade coloca-se quando trata-se da avaliação formal. Quando existe a formalização da avaliação, esta tem um carácter anual, sendo habitualmente realizada no decurso de uma entrevista. Salienta-se que em funções muito operacionais é comum a aplicação de uma menor periodicidade na avaliação, entre as quais a trimestral ou a mensal. A escolha do momento de avaliação depende das preocupações que prevaleceram na altura da concepção do programa de avaliação, bem como do método de avaliação e do contexto da organização.

3.1.7. Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

A avaliação de desempenho pode ser efectuada recorrendo a vários métodos que podem variar de empresa para empresa, e mesmo dentro de uma mesma empresa. É relativamente comum existir diferentes métodos dentro da mesma empresa, dependendo do departamento e do nível hierárquico dos colaboradores.

3.1.7.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Métodos de Escala Gráfica: É um método de avaliação de desempenho mais divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um

formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles factores. Os factores são previamente seleccionados para definir, em cada colaborador, as qualidades que se pretende avaliar.

Método de Escolha forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. As frases podem variar. Porém, existem, basicamente, duas formas de composição:

1 - Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao seu desempenho.

2 - Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado. O supervisor ou avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe as frases que mais se aplicam ao seu desempenho.

Método de Pesquisa de Campo: É feito pelo chefe, com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista entrevista a chefia sobre desempenho dos seus colaboradores e elabora o relatório.

Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se no facto de existirem certas características extremas de comportamento humano capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistémica, por meio da qual a chefia directa analisa e regista os factos positivos e os factos negativos a respeito do desempenho dos seus colaboradores. Focaliza tanto as excepções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Método de Comparação aos Pares: Consiste em comparar os colaboradores, dois a dois, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho. Pode-se utilizar ainda factores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um factor de avaliação de desempenho.

Método de Frases Descritivas: É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala apenas as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto do seu desempenho (sinal “-” ou “n”).

Método da Auto-avaliação: É o método pelo qual o próprio colaborador é solicitado a fazer uma sincera análise das suas próprias características de desempenho. Pode utilizar variáveis sistemáticas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

Método de Avaliação por Resultados: Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador.

Método de Avaliação por Objectivos: Neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar, durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objectivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos.

Métodos Mistos: É muito comum que organizações que se caracterizam pela complexidade recorram a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho.

Portanto, existem variados métodos de avaliação de desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas como no que se refere ao funcionamento, pois há tendência de cada organização adaptar os métodos às suas necessidades e especificidades.

3.1.7.2 Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho

Na visão de Sousa *et al.*, (2006), as contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional requerem novas actuações por parte das organizações para manter a sua competitividade, o que conduz à reformulação de modelos e práticas de gestão. A avaliação de desempenho, como uma prática de marcada importância na vida da organização, necessita de deixar de olhar exclusivamente para as funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores, passando a centrar a sua atenção nas pessoas.

Método de Avaliação por Competências

A premissa básica do método de avaliação por competências é a de que o colaborador sabe ou aprende a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O

papel das chefias e dos gestores de recursos humanos passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização.

Para realizar a avaliação de desempenho com base nas competências, em primeiro lugar é necessário definir as competências em relação a cada uma das funções existentes na organização. Temos assim diferentes tipos de competências:

- (i) competências conceptuais: conhecimento e domínio de conceitos e teorias que se referem às técnicas utilizadas.
- (ii) competências técnicas: domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho.
- (iii) competências comportamentais: representam as atitudes e valores pessoais e permitem que as pessoas comuniquem e interajam de forma eficaz.

Numa segunda fase, será necessário analisar o perfil de competências de cada colaborador, de forma que seja possível fazer uma análise do seu potencial e das lacunas existentes ao nível das competências requeridas para a função em causa. Podem ser utilizados diferentes tipos de instrumentos de identificação e avaliação de potencial dos colaboradores.

3.1.8. Erros Comuns na Avaliação Desempenho Humano

A aplicação de um ou vários dos métodos apresentados e, em especial, os métodos tradicionais podem apresentar um conjunto de erros de avaliação que podem comprometer os efeitos que se pretende com a avaliação de desempenho.

Assim, é necessário ter consciência das distorções que involuntariamente se podem fazer ao avaliar pessoas, pois este é um dos passos mais importantes para reduzir a subjectividade na avaliação.

Efeito de Halo/Horn – Tendência para alargar, a todo o desempenho, aspectos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do colaborador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de Halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um colaborador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os factores (efeito de Horn).

Tendência Central – Tendência para atribuir a nota média. O avaliador adopta, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou evita classificações elevadas receando comprometer-se.

Efeito Recenticidade – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador. Avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações que aconteceram recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação.

Erro constante (Complacência/Rigor excessivo) – Os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliações baixos, e os avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho elevados difíceis de atingir.

Erro de primeira impressão – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um colaborador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável.

Erro de semelhança (projectão pessoal ou auto-identificação) – Propensão a avaliar o colaborador à semelhança do próprio avaliador. Assim, o avaliador julga mais favoravelmente os colaboradores que se identificam consigo.

Erro de fadiga/rotina – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação.

Depois da discussão em volta do tema da avaliação de desempenho humano, cabe agora analisar em profundidade a gestão de risco operacional, de modo a estabelecer a ligação entre as duas referidas temáticas e dar um passo mais perto em direcção uma resposta à pergunta que a presente investigação pretende responder.

3.2. Risco Operacional em instituições financeiras

De agora em diante será abordada, em primeiro lugar, a definição de risco operacional, sendo de seguida enquadrado o contexto histórico que fundamenta o surgimento e o papel do estudo do risco operacional, para posteriormente focalizar-se a gestão de risco operacional enquanto parte integrante do sistema de controlo interno.

3.2.1. Risco

O risco pode ter várias interpretações. Por exemplo, no caso de um seguro de vida, a pessoa segurada é considerada como risco, enquanto que para um investidor no mercado bolsista, o risco é encarado como a possibilidade do preço dos títulos descerem. Num projecto *start-up*, a

possibilidade de falência é percebida como risco para o empreendedor do mesmo. Para um banco, a possibilidade de um tesoureiro roubar dinheiro é interpretado como risco.

Portanto, é importante clarificar o conceito de risco de modo a estabelecer uma abordagem à gestão de risco operacional nas instituições financeiras. Segundo Athearn & Pritchett (1984), o risco é uma condição onde existe a possibilidade de ocorrência de perdas. Já Ritchie & Marshall (1993), catalogam o risco como a incerteza acerca da ocorrência de um evento indesejável. Outros autores como Gitman (2000), definem o risco como a possibilidade de perda financeira.

De uma forma objectiva, as referidas definições representam o ponto de vista convencional sobre o risco como sendo um evento negativo que apenas produz perda.

Mais recentemente, surgiram novas visões no que concerne ao tema sobre risco. A medida da diferença antecipada entre expectativas e realidade (ESSINGER & ROSEN, 1991); a presença de incerteza relativa à ocorrência de um evento que produza perda ou o resultado de um evento (VALSAMAKIS, VIVIAN & DU TOIT, 2000) materializam algumas dessas novas visões.

Da confrontação das definições de risco, pode-se concluir que o risco pode ser referido como um deslocamento do resultado actual face ao resultado esperado. Num banco, é suposto que um caixa, por exemplo, receba dinheiro em numerário de um cliente e siga as instruções dadas pelo mesmo. Mas tal facto pode não ocorrer, sendo por isso um risco.

Definido o conceito de risco, mais facilmente percebe-se o conceito de risco operacional, pelo que se segue a explicação do mesmo.

3.2.2. Risco Operacional

Não existe um único conceito de risco operacional e os conceitos existentes não reúnem consenso por parte da comunidade académica e profissional no que concerne à sua definição, classificação e sobre o que deve ser incluído neste conceito.

Em 1993, o risco operacional foi descrito como a incerteza relacionada com perdas resultantes de sistemas ou controlos inadequados, erros humanos ou de gestão. Em 1999, o Banco da Austrália propôs uma explicação mais abrangente, definindo o risco operacional como sendo todos os riscos que não sejam risco de crédito ou mercado, que possam causar volatilidades nos proveitos, despesas e no valor de negócio dos bancos.

Na perspectiva de Shephard-Walwyn e Litterman (1998) o risco operacional é um termo geral que se aplica a todas as falhas que influenciem a volatilidade da estrutura de custos da empresa ou estrutura de proveitos.

O risco operacional pode ser entendido como o risco de eventos externos, ou deficiências em controlos internos ou sistemas de informação, que resultem numa perda, quer esta seja antecipada ou completamente inesperada (CROUCHY *et al.*, 1998). Por outro lado, o risco operacional coincide com todo o tipo de risco não quantificável que um banco possa enfrentar (LOPEZ, 2002).

A mais comum das definições de risco operacional foi apresentada, pela primeira vez, por Morris *et al.*, (1999) que a interpretou como “a perda directa ou indirecta resultante de processos internos inadequados, falhas, pessoas, sistemas, ou de eventos externos”. Inicialmente, o Comité de Basileia adoptou esta definição, no entanto, a referência a perdas indirectas foi subsequentemente eliminada devido ao pressuposto da quantificação de capital regulamentar, uma vez que estas perdas apresentam obstáculos à sua medição. Assim, o Acordo de Basileia II definiu risco operacional como “o risco resultante de processos internos inadequados, falhas, pessoas, sistemas, ou de eventos externos”. Esta definição, que se baseia nas fontes de risco operacional, inclui o risco legal, mas exclui os riscos de negócio e reputação.

Vinella e Jin (2005) avançaram com uma nova descrição de risco operacional, nomeadamente o risco de a operação vir a falhar um, ou mais objectivos de *performance* operacional, quer estes sejam pessoas, tecnologia, processos, informação, ou a infra-estrutura que suporta as actividades de negócio.

Analisando as diferentes definições de risco operacional que foram apresentadas, pode-se concluir que, fundamentalmente, os eventos de risco operacional tem origem nos seguintes factores: pessoas, processos, sistemas ou factores externos. Para efeitos da presente pesquisa, o enfoque vai recair sobre o factor *pessoas*, uma vez que se pretende avaliar o contributo da avaliação de desempenho das pessoas na gestão do risco operacional.

Pessoas

Existe sempre um factor humano a considerar quando se trata de qualquer negócio. O conhecimento, a experiência, a capacidade e a fiabilidade das pessoas envolvidas em todo o processo de negócio são factores de risco crítico pelo que, o risco pessoas continua a ser o factor de maior contributo em muitas falhas. Apesar das dificuldades de medir este tipo de

risco, é necessário incluí-lo em qualquer programa orientado para a gestão de riscos. Segundo a Autoridade dos Serviços Financeiros (1999), os riscos com origem nas pessoas podem ser os seguintes: inexperiência; incompetência; pessoal inadequado/desqualificado, negligente ou mal-intencionado; erro humano; falta de formação dos colaboradores; uma cultura organizacional que desmotiva os colaboradores, altos níveis de *turnover*; fraca concentração dos colaboradores; fraude e roubo; más decisões de gestão a todos os níveis, entre outros. Podia-se arrolar uma lista infundável de riscos mas não é esse o foco do trabalho.

Processos

O risco processual é o risco de um processo de negócio ser inadequado e causar perdas inesperadas. Essa desadequação inclui erros de execução devido a falhas no processo. Os processos formam parte do ambiente de operações e por isso, têm uma forte relação interactiva com as pessoas e os sistemas. Portanto, qualquer mudança nos processos afecta as pessoas e os sistemas. Adicionalmente, os eventos externos como requisitos legais podem mudar e por sua vez obrigar as empresas a redesenhar os seus processos de negócio.

Sistemas

Os riscos relacionados com os sistemas referem-se a riscos resultantes de falhas de sistemas e são baseadas na dependência das empresas na tecnologia. Actualmente, a maioria das empresas está exposta ao risco de interrupção nos seus sistemas. Os dados dos clientes estão normalmente guardados em formato digital em sistemas computadorizados, a contabilidade e o reporte é feita através de sistemas electrónicos e até mesmo o pagamento dos clientes às empresas e vice-versa é feito electronicamente. Como consequência, as empresas tornam-se vulneráveis a qualquer quebra no funcionamento eficiente dos seus sistemas e também, ficam reféns da obsolescência dos mesmos. Para o caso dos bancos que dependem fortemente de equipamentos electrónicos e sistemas informáticos, essa vulnerabilidade ainda é mais notória.

As novas tecnologias são geralmente complexas gerando assim incerteza. Assim, quanto mais nova for a tecnologia, maior será o risco da mesma não desempenhar a sua função como esperado. Este aspecto deve ser conjugado com o facto de que novos sistemas envolvem o risco pessoas no sentido em que os mesmos exigem novas habilidades e competências de quem lida com eles. A adaptação a novas tecnologias e os métodos aplicados para operá-las são normalmente encaradas com resistência por parte das pessoas. Por isso, não só a resistência

deve ser monitorada e controlada, como programas efectivos de formação e treino devem ser implementados.

3.2.3. Gestão de Risco Operacional

A gestão de risco operacional, independentemente da metodologia utilizada, comporta três dimensões fundamentais que caracterizam qualquer fenómeno de risco operacional: a causa ou fonte (os factores de risco que provocam, ou podem potenciar, a ocorrência de determinado evento), o tipo de risco (as características do risco associado ao evento) e a consequência (os impactos resultantes para a instituição da ocorrência do evento).

No que respeita à fonte, o risco operacional pode advir potencialmente de três fontes nomeadamente a mudança – causas externas e internas que influenciam o desempenho da instituição; a complexidade – em produtos, processos e tecnologia e a complacência – gestão ineficiente do negócio e do seu risco. (WAHLER, 2002)

Diferentes categorias de risco foram já apresentadas para classificar eventos de risco operacional, das quais se têm destacado a apresentada pelo Comité de Basileia II. No entanto, de uma forma geral, as instituições financeiras têm desenvolvido os seus próprios catálogos de riscos para classificação dos seus eventos. Para efeitos do presente estudo, vai-se apresentar a categoria de riscos da instituição em estudo.

A terceira dimensão é a consequência, ou seja, o impacto financeiro, ou não financeiro, que a instituição pode ter que enfrentar. Kingsley *et al.*, (1998) identificaram três tipos de impacto que podem resultar de eventos de risco operacional: (i) perdas financeiras directas, como por exemplo, perdas relativas a fraudes ou a coimas; (ii) perdas financeiras indirectas, tais como, perdas relativas à má reputação ou à necessidade de alocação de mais recursos a certas actividades e (iii) redução de proveitos devido à falta de operacionalidade de fazer negócio, do qual constituem exemplos as perdas de receita por causa da incapacidade da instituição em responder aos requisitos dos clientes. Particularmente para esta dimensão, é necessário ter em conta a mitigação. A existência ou não de mecanismos de mitigação desempenha uma influência significativa sobre o real impacto para a instituição de um determinado risco. Assim, Kaiser e Kohne (2006) argumentam que a característica mais endógena do risco operacional em relação aos riscos de mercado ou crédito significa que as oportunidades de mitigação de risco são frequentemente maiores no caso do risco operacional.

O Comité de Basileia (2001) define a gestão do risco financeiro como uma sequência de quatro processos: (i) a classificação dos eventos em uma ou mais subcategorias de risco de mercado, crédito, operacional ou “outros” riscos; (ii) a compreensão desses riscos utilizando dados e modelos; (iii) a apresentação regular de relatórios e o (iv) o controlo desses riscos pela gestão de topo (ALEXANDER, 2004). Estes processos estabelecem a base para os objectivos da gestão de risco operacional para a identificação e a medição dos riscos operacionais que podem pôr em causa a sobrevivência das instituições com base nas três principais dimensões já identificadas – fonte, risco e consequência. Em todo o caso, autores como Kingsley *et al.*, (1998) identificam objectivos mais abrangentes para a gestão de risco operacional: (i) evitar perdas catastróficas; (ii) gerar uma compreensão abrangente dos temas de risco operacional; (iii) capacitar a empresa para antecipar o risco de forma efectiva; (iv) fornecer uma medida de *performance* objectiva; (v) mudar comportamentos para reduzir o risco operacional; (vi) fornecer informação objectiva para que os serviços oferecidos pela empresa tenham em conta o risco operacional e (vii) assegurar que são tomadas as precauções correctas aquando de fusões e aquisições.

Diferentes metodologias concorrem para a concretização destes objectivos, de entre as quais, são apresentadas, neste trabalho, três das mais aplicadas na indústria financeira. Ambas centram a sua análise na dimensão “processos de negócio” das instituições financeiras, visão algo diferente da apresentada pelo Acordo Basileia II, que centra as suas análises nas dimensões linha de negócio e categoria de risco. Kross (2009) apresenta fundamentos para esta abordagem por processos e dirige uma crítica rigorosa a esta classificação matricial aplicada por Basileia II, afirmando que este Acordo ignora alguns aspectos reais encontrados nas instituições financeiras, tais como a interdependência de processos ou o impacto transversal de normas e regulamentação.

A primeira abordagem é apresentada por Marshall (2001), que a define como um procedimento de análise sistemática dos processos e recursos críticos e dos eventos e factores de risco que podem afectar esses processos e recursos. A gestão de risco operacional deve ser sistemática na análise das causas subjacentes às perdas esperadas e não esperadas, assim como na avaliação do racional para a prevenção de risco, mitigação, transferência e financiamento. Este processo é composto por seis etapas: (i) definição de âmbito e objectivos – esta etapa deve estabelecer qual o factor determinante para a existência de um processo de gestão de risco operacional, seja este por pressões regulamentares ou por razões internas como a redução de perdas; também, nesta etapa, devem ser estabelecidos os objectivos para o processo, como sejam a

melhoria da eficácia operacional ou a avaliação de riscos e controlos; deve ser criada uma estrutura de governação para a gestão de risco operacional e devem ser estabelecidas as políticas internas de comunicação, motivação e recompensa associadas à gestão de risco operacional; (ii) identificação dos riscos críticos – nesta etapa, devem ser identificados processos, recursos e eventos críticos, sendo que os critérios para esta selecção devem estar directamente alinhados com os objectivos estabelecidos na etapa anterior; (iii) estimação de riscos – através do recurso a dados de diferentes fontes (informação histórica, questionários e indicadores de risco), devem ser construídas estimativas para os principais factores de risco operacional associados aos processos e recursos identificados na etapa precedente; nesta fase, a gestão deve definir os critérios de magnitude em relação ao impacto de cada tipo de risco na instituição financeira, da probabilidade de eventos ocorrerem, bem como da interdependência entre riscos; (iv) análise de riscos – nesta etapa, o efeito agregado das perdas deve ser estimado, isto é, devem ser avaliadas medidas alternativas de gestão e análise dos eventos e factores de risco operacional, quer numa base individual, quer numa base corporativa; (v) implementação de acções de gestão – esta etapa cobre um conjunto vasto de actividades para a gestão dos riscos existentes nos processos e recursos identificados; estas actividades englobam a decisão de aceitar ou evitar certos riscos, a previsão de perdas futuras, a redução do impacto dos riscos em determinados processos ou o recurso a medidas de financiamento (e.g. seguros); (vi) controlo e reporte – os processos, os recursos e os riscos a eles associados devem ser alvo de um contínuo controlo e reporte, para que o processo de gestão de risco operacional possa acompanhar as mudanças que vão ocorrendo nas actividades das instituições, tais como, o desenvolvimento de novos produtos e mercados. Para que todas estas etapas se congreguem rumo ao estabelecimento de um processo de gestão de risco operacional de sucesso, deverão ser estendidas à organização no seu todo e não ficarem cingidas à função de gestão de risco.

Dickstein e Flast (2009) apresentam a sua metodologia, baseada na arquitectura *Business Process Management* (BPM), como um ciclo, reflectindo a natureza recorrente da gestão de um processo. Este ciclo é composto por quatro etapas que se interligam com o processo de BPM das instituições – tal como já foi salientado, os processos são a principal dimensão que está a ser adoptada pelas diferentes instituições na sua gestão de risco operacional. A primeira das quatro etapas pretende alinhar os objectivos de negócio com os limites ao risco da instituição, na qual a tolerância a riscos operacionais deve ser incluída nas opções estratégicas – deve ser também estabelecida uma arquitectura de gestão de risco que as suporte. Na segunda etapa, são identificados os riscos potenciais associados aos diferentes processos – por outras

palavras, são reconhecidos, para cada processo, as potenciais ameaças e deficiências, bem como os pontos de controlo implementados para a sua mitigação. Esta fase implica um trabalho detalhado sobre o funcionamento da instituição, além de que requer um elevado nível de racionalidade para evitar situações nas quais são negligenciados riscos elevados, ou situações de excesso de zelo, onde até o menor desvio ao que está no desenho do processo é considerado risco operacional – deverá existir sempre um nível de tolerância (definido na etapa anterior), abaixo do qual as situações de risco operacional são ignoradas. A terceira etapa serve para controlar os processos e o seu risco. Somente através da recolha contínua de informação sobre os processos e os riscos é que a gestão de risco operacional pode ser embebida no processo diário de gestão. A recolha de dados como os Indicadores-Chave de Risco (*Key Risk Indicators - KRI*) torna-se útil para garantir que processos e riscos estão de acordo com o que foi delineado na primeira etapa e que a instituição continua a executar a estratégia planeada, dentro dos limites que foram estabelecidos. A última etapa cobre a gestão activa de processos e risco. É precisamente neste ponto que a instituição deve estabelecer as acções de mitigação para risco operacional – deve estudar, para isso, todos os diferentes cenários, que podem ir desde o reforço das medidas de controlo existentes até ao próprio redesenho de todo o processo. A grande força desta metodologia reside na sua clara interligação com a gestão do processo da instituição e na possibilidade de criar um elevado alinhamento entre os objectivos da instituição, os seus processos desenhados para os concretizar e a gestão dos riscos e controlos associados aos processos, que podem comprometer o alcance dos objectivos.

Já no ano de 2010, o Instituto de Actuários do Canadá publicou o documento “Uma Nova Abordagem para a Gestão de Risco Operacional” (*Society of Actuaries, 2010*), no qual apresenta uma nova abordagem *top-down*, que se concentra, numa primeira fase, nos riscos mais consideráveis das instituições, só descendo para níveis de maiores granularidades nas áreas onde essa necessidade for identificada. Este documento defende que esta abordagem permite às instituições melhorarem o foco do seu processo de gestão de risco, necessitando de menos recursos humanos e financeiros, pois evita que a gestão se debruce sobre riscos imateriais para a instituição.

As diferenças mais significativas da abordagem *top-down* no processo de gestão de risco em relação a abordagens mais tradicionais podem ser sintetizadas em três vectores principais: em primeiro lugar, a definição de risco. Enquanto, nas abordagens mais tradicionais, risco é descrito como um tipo de evento não desejado (e.g. fraude, falha de sistemas), na abordagem apresentada neste documento, risco é definido como uma medida da exposição a uma perda

em resultado de um evento. Em segundo, está o processo de identificação de riscos. Nas abordagens tradicionais, é pedido aos gestores das unidades de negócio que identifiquem os seus maiores riscos, o que, no final, implica que a instituição fique com um conjunto vasto e de difícil gestão. No documento dos actuários canadenses, este processo começa pela identificação de um conjunto finito de classes de risco por parte da instituição, recorrendo-se, depois, à utilização de dados quantitativos e qualitativos para o escrutínio das áreas nas quais as perdas mais elevadas estão a ocorrer. Finalmente, existem diferenças quanto aos objectivos de cada uma destas abordagens. Ao passo que, na visão mais tradicional, o objectivo equivale à gestão diária das ameaças que surgem de eventos operacionais, na abordagem apresentada pelos supramencionados actuários, os objectivos correspondem à gestão dos riscos-chave e à optimização dos controlos associados a estes riscos, sempre num contexto de análise custo benefício.

CAPÍTULO IV – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO E GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

Depois de discutidos os temas sobre avaliação de desempenho humano e gestão de risco operacional, segue-se a fase crítica da presente pesquisa que vai estabelecer a ponte entre os referidos temas, conforme o terceiro objectivo específico definido. Sendo assim, é importante ter presente que o cerne desta investigação consiste em responder sobre qual o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão de risco operacional originado pelas pessoas. A resposta à esta pergunta assenta na assunção do pressuposto que os subsídios da avaliação de desempenho humano servem de *input* para alimentar a gestão de risco, concretamente, o risco operacional. E, por sua vez, o *output* desse processo culmina, em última instância, na minimização desse risco operacional decorrente da actividade que, no caso vertente, os bancos comerciais incorrem ao desenvolverem a sua actividade.

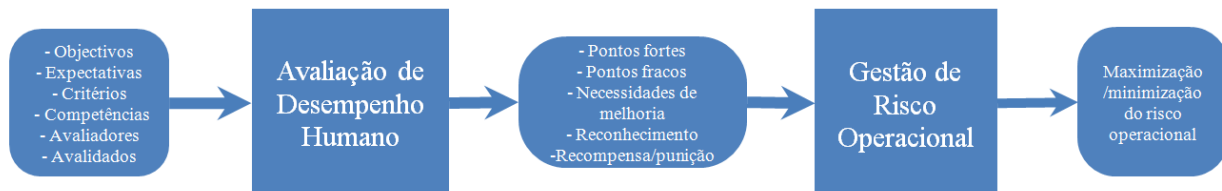
Qualquer que seja a organização, ela é composta por pessoas. Especificamente, para as instituições financeiras e organizações com fins lucrativos, existe um processo que é inerente e característico à gestão das mesmas para que consigam lograr os objectivos a que se propõem atingir. Esse processo passa pelo recrutamento, selecção, acolhimento, integração, desenvolvimento e retenção das pessoas que fazem parte dessas organizações. É nesse contexto que surge a avaliação de desempenho que promove a análise da *performance* desses colaboradores face aos objectivos individuais e organizacionais, estabelecendo-se como

ferramenta importante de identificação de pontos fortes e de necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. Associada a esta ferramenta, encontra-se a gestão de risco que enquadra-se no âmbito da identificação, medição, acompanhamento e controlo dos riscos à que uma instituição financeira está sujeita no desenvolvimento dos seus negócios. Particularmente, atendendo ao móbil desta pesquisa, destaca-se o risco operacional que pela sua natureza, está ligado à actuação das pessoas na prossecução dos objectivos organizacionais.

Deste modo, a avaliação de desempenho entronca com a gestão de risco operacional na medida em que a primeira condiciona as atitudes, os comportamentos, as percepções e sobretudo o desempenho humano que, por sua vez, afecta o risco das pessoas cometerem falhas que tenham impacto financeiro materialmente relevante na conta de exploração das instituições financeiras. Portanto, pode-se estabelecer uma relação de causa-efeito no sentido de que a avaliação de desempenho humano aumenta ou diminui a exposição dos bancos comerciais ao risco operacional originado pelos seus colaboradores. Assim, cabe à alta administração tirar proveito da informação de gestão que é extraída da função avaliação de desempenho para que, através dos instrumentos de gestão de risco, possa potenciar a tomada de decisão que minimize a severidade e a frequência do risco operacional associado à intervenção humana.

O esquema abaixo ilustra a relação descrita neste capítulo:

Figura 1 – Relação entre avaliação de desempenho humano e gestão de risco operacional



Fonte: Compilação do autor.

Como se pode observar, à montante encontra-se um conjunto de variáveis independentes (*inputs*) que abastecem o sistema de avaliação de desempenho humano da organização. Desse processo resultam variáveis dependentes (*outputs*) que transformam-se em “matéria-prima” para o sistema de gestão de risco operacional. À jusante, o resultado final desta engrenagem, traduz-se na possibilidade de maximização/minimização do risco operacional. Este esquema representa de uma forma simplista e objectiva o escopo da presente investigação. No entanto, não podemos perder de vista que as organizações representam um conjunto de sistemas dinâmicos e interdependentes e que, portanto, na prática este processo não é tão linear como aparenta teoricamente. Não obstante, este modelo representa a relação entre a avaliação de

desempenho humano e a gestão de risco operacional, tendo em conta o referencial teórico descrito no capítulo II.

Assim sendo, assume-se os pressupostos de que (i) as instituições financeiras enquadraram-se dentro de um ambiente externo que influencia a sua actuação; (ii) essas instituições são compostas por pessoas cujo desempenho depende da cultura organizacional e da mentalidade das mesmas; (iii) esse desempenho é objecto de análise por um sistema de avaliação e; (iv) a gestão desse sistema condiciona as atitudes, o comportamento, as expectativas, a motivação das referidas pessoas, concorrendo assim para uma maior ou menor exposição ao risco operacional, sendo este último objecto de estudo da gestão de risco. Com esta ordem de ideias pode-se perceber o alinhamento entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional.

CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

5.1. Estudo de caso do BIM

5.1.1. Breve historial

O BIM é um banco comercial, cujas actividades principais incluem a captação de depósitos de particulares e empresas, a concessão de crédito em moeda nacional e estrangeira, a concessão de letras de crédito e de garantias bancárias, os serviços de tesouraria, as transacções cambiais e as operações no mercado monetário.

O Banco Internacional de Moçambique, S.A. nasceu de uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português (BCP) - seu principal accionista - e o Estado Moçambicano, em 1995. No entanto, no ano de 2000 ocorre em Portugal a operação de fusão entre o Banco Mello e o BCP. Neste processo, o BCP toma a participação que o Banco Mello detinha no Banco Comercial de Moçambique, S.A.R.L. (BCM). Isto implicou que o BCP se transformasse no maior accionista dos dois bancos (BIM e BCM).

Neste âmbito, iniciaram-se projectos de racionalização e unificação de estruturas, que resultaram na transferência do património global do BIM para o BCM, terminando com a fusão dos dois bancos, que viria a ocorrer em 27 de Novembro de 2001. Concretizada a fusão, o

banco viria a assumir a designação de um dos bancos fusionados – Banco Internacional de Moçambique, S.A.

Dado que subsistiam duas Companhias de Seguros a operar na esfera dos dois bancos - uma no quadro da operação do BIM, a Seguradora Internacional de Moçambique, S.A. (SIM), e outra no âmbito do BCM, a Ímpar, S.A.R.L. assumiu-se a opção, economicamente racional, de fusão entre as duas empresas que resultou na maior Seguradora a actuar no mercado nacional e que de igual modo à fusão dos bancos, veio a assumir a designação de Seguradora Internacional de Moçambique, S.A. (SIM).

Em 31 de Dezembro de 2007, o BIM detinha o controlo accionista da Seguradora Internacional de Moçambique, S.A. (SIM), com uma participação de 89,91% do seu capital, sendo as contas do grupo (Banco e Seguradora) apresentadas de forma consolidada.

O BIM iniciou a sua actividade com 3 balcões e 4 *Automatic Teller Machines* (ATM's), mas hoje, é o maior banco moçambicano, com a maior rede de balcões (urbanos, peri-urbanos e rurais) do país, cerca de 166, o maior parque de ATM e *Point Of Sale* (POS), cerca de 415 e 5.004, respectivamente, e o maior número de clientes, atingindo cerca de 1.216 mil clientes. O BIM está presente em 54 distritos, sendo o único banco comercial em 19 desses distritos.

Actualmente, a estrutura accionista do BIM é composta pelo Millennium BCP Participações, SGPS, Lda., pelo Estado Moçambicano, pelo Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), pela Empresa Moçambicana de Seguros (EMOSE), SARL, pela Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e por outros investidores, com participações de 66,69%, 17,12%, 4,95%, 4,15%, 1,08% e 6,01%, respectivamente.

A Comissão Executiva do BIM criou o *Risk Office* em 2006, o qual rege-se por um vasto conjunto de Normas e Princípios de Gestão de Riscos, de aplicação transversal a todo o Grupo Millennium.

Ao *Risk Office* é confiada a coordenação e a execução da avaliação e monitorização de riscos, bem como o acompanhamento da implementação de controlos de risco em todas as áreas de negócio ou áreas funcionais de apoio ao negócio.

5.1.2. Processo de Avaliação de Desempenho Humano no BIM

O processo de avaliação de desempenho no BIM está assente no Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID), que é composto por seis momentos, nomeadamente: (i)

reunião de estabelecimento de objectivos; (ii) reunião intercalar; (iii) realização de auto-avaliação; (iv) realização da avaliação; (v) reunião intercalar e; (vi) reunião de painel. Esta ferramenta tem a finalidade de manter os colaboradores motivados, focados e alinhados à execução de suas estratégias de negócio, pois permite identificar e aprimorar os comportamentos dos mesmos através da promoção de maior abertura para o diálogo entre avaliadores e avaliados.

A avaliação é efectuada pelo avaliador e este por sua vez pode delegar a avaliação para um outro colaborador. A delegação da avaliação consiste em atribuir à outra chefia que esteja em melhores condições para efectuar a avaliação, a tarefa de avaliar um determinado colaborador. O primeiro momento da avaliação de desempenho é a fase do estabelecimento dos objectivos individuais, onde o avaliador delinea e dialoga com o colaborador os objectivos que devem ser entre três no mínimo e cinco no máximo, a alcançar durante um período de tempo. Estes podem ser extraídos de um catálogo predefinido de acordo com a função ou podem ser definidos fora dos objectivos catalogados. Depois do avaliador seleccionar os objectivos para o colaborador, deverá atribuir uma ponderação a cada um deles, sendo que a soma deverá ser igual a 100%. A conclusão do processo de definição dos objectivos ocorre na fase da reunião intercalar, a 2ª etapa do SAID. É nesse momento em que, sempre que tal se justifique, os objectivos definidos no início do ciclo poderão ser ajustados.

No terceiro momento, o avaliado e o avaliador preenchem a ficha de avaliação com a classificação que na sua opinião que melhor reflecte o seu desempenho e do seu colaborador, respectivamente, para cada objectivo e competência. Este preenchimento é feito electronicamente e o avaliado apenas consegue visualizar a avaliação feita pelo seu avaliador quando conclui a sua auto-avaliação.

No quarto momento do ciclo de avaliação, ao avaliado é dada a possibilidade de concordar ou discordar com a avaliação feita pelo avaliador. Se o avaliado concordar com a avaliação, é gerada uma mensagem de confirmação e o processo é encerrado, passando os documentos para o histórico e ficando disponíveis em modo de consulta para a chefia e para os colaboradores. No caso de o colaborador discordar da avaliação, este terá obrigatoriamente de justificar.

No seguimento da discordância, é enviada uma notificação por correio electrónico ao 1º responsável da direcção, informando-o de que o colaborador discordou com a avaliação. Sendo assim, o assunto deve ser resolvido entre o colaborador e a hierarquia. Caso contrário, o processo é enviado ao Comité de Gestão de Pessoas. O tratamento das discordâncias é

efectuado pelo referido órgão e é de carácter obrigatório, independentemente de ter existido um acordo entre o chefe directo e o colaborador. Nesse processo, as notas baixas e altas obtidas nos resultados de avaliação de desempenho são objecto de análise.

O SAID engloba duas dimensões: (i) as competências genéricas ou específicas e, (ii) os objectivos. As competências genéricas descrevem os comportamentos profissionais críticos ao processo de negócio e são transversais a todas as funções na mesma banda funcional e no mesmo nível de responsabilidade. Por sua vez, as competências específicas enquadram conhecimento, saber-saber, técnicas e ferramentas essenciais ao desempenho das funções. Futuramente, pretende-se criar uma terceira dimensão que consistirá na avaliação das características pessoais, onde serão observados aspectos ligados com a atitude e o comportamento do colaborador.

Os objectivos representam a descrição formal do que se pretende alcançar durante o ciclo de avaliação previsto. Trata-se de uma medida que deverá ser avaliável ou quantificável. Os mesmos são definidos tomando por base a actividade/conteúdo da função do colaborador e visam potenciar a motivação do colaborador, estimulando uma melhoria no seu desempenho.

Competências do avaliador

Em primeira estância, quem efectua a avaliação é o chefe directo que assume um duplo papel ao longo de todo o ciclo de avaliação, o de avaliador e o de *coach*. Como *coach*, o chefe directo acompanha regularmente o desempenho dos avaliados, disponibilizando aos mesmos um *feedback* diário, garantindo assim o desenvolvimento da sua equipa e contribuindo activamente para a sua motivação.

Aplicação dos resultados na gestão efectiva das pessoas

Para melhor gestão dos resultados, o aplicativo gera um conjunto de relatórios específicos para os primeiros responsáveis e para os avaliadores, nomeadamente:

- O relatório do estado das avaliações que disponibiliza informação estatística organizada em 4 tabelas para o 1º responsável: 1 para cada fase do SAID e a última presta informação mais detalhada sobre o estado dos documentos na fase de avaliação. A lista é ordenada por departamento e sub-departamento e os relatórios para os avaliadores possibilitam a ter acesso às notas de avaliação dos seus avaliados, distribuídos por banda funcional.

- O relatório para dar suporte às reuniões de painéis, que são efectuadas depois das reuniões de avaliações. O SAID prevê que sejam realizadas reuniões de painel entre avaliadores e o 1º responsável em cada direcção. Os relatórios da reunião de 1º nível estão acessíveis apenas para o 1º responsável e contêm informação relativa aos colaboradores avaliados pelas segundas linhas da direcção. Este relatório sintetiza a distribuição percentual das avaliações efectuadas por cada uma das segundas linhas.

Tratamento dos resultados obtidos nas avaliações

Os resultados obtidos nas avaliações individuais de desempenho variam de 0% a 100% e são interpretados da seguinte maneira:

- De 0% até 20%: desempenho profissional com frequentes deficiências que resultam na falta de cumprimento da maioria dos objectivos estabelecidos. Evidencia a necessidade de desenvolver muitas competências;
- De 20% até 40%: desempenho profissional com algumas insuficiências que se traduzem no cumprimento de alguns objectivos e da necessidade de desenvolver algumas competências;
- De 40% até 60%: realiza o seu trabalho de acordo com os parâmetros exigidos ou esperados, cumprindo na generalidade os objectivos definidos e denotando um nível adequado na concretização do plano de melhoria;
- De 60% até 80%: desenvolve o seu trabalho de forma superior, cumprindo a maioria dos objectivos e acções de melhoria estabelecidos e excedendo outros;
- De 80% até 100%: notoriamente destaca-se pelos elevados padrões de qualidade do trabalho realizado. Significa que o colaborador excede quase todos os objectivos definidos e completa todas as acções de melhoria.

Estes relatórios produzidos pelo sistema visam obter os resultados das avaliações individuais, sendo que os colaboradores com notas baixas, que estejam inclusos na escala de 0% a 40%, são sujeitos a uma análise, para percepção do que origina esse desempenho deficiente. Depois de constatada a origem do fraco desempenho, são executadas acções de melhoria. Nestas acções podem ser implementadas medidas como a transferência do colaborador em causa para uma nova área, com o mesmo nível de exigência. Por sua vez, também podemos encontrar colaboradores com um alto nível de desempenho, que se encontrem na escala de 80% a 100%. Estes podem beneficiar de concepção de créditos com maior facilidade, de promoções e estão sujeitos a um aumento na sua remuneração.

5.1.3. Estrutura da Gestão do Risco Operacional

O sistema de gestão do risco operacional no BIM baseia-se, desde a sua génese, numa estrutura de processos *end-to-end*, considerando-se que uma visão transversal às unidades funcionais da estrutura organizacional é a abordagem mais adequada para percepcionar os riscos e estimar o efeito das medidas correctivas introduzidas para os mitigar.

Além disso, este modelo de processos suporta também outras iniciativas estratégicas relacionadas com a gestão do risco, como são o caso das acções para a melhoria da eficiência operativa e da gestão da continuidade do negócio.

Assim, o BIM definiu a sua própria estrutura de processos, a qual é periodicamente ajustada em função da evolução do negócio, para assegurar uma adequada cobertura das actividades de negócio desenvolvidas.

A responsabilidade pela gestão dos processo foi atribuída a *Process Owners* que têm por missão caracterizar as perdas operacionais capturadas no contexto dos seus processos, monitorar os respectivos *Key Risk Indicators* (KRI), realizar os exercícios de Auto-Avaliação de Riscos, bem como identificar e implementar as acções adequadas para a mitigação das exposições ao risco operacional, contribuindo assim para o reforço dos mecanismos de controlo e para a melhoria do ambiente de controlo interno.

Os *Process Owners* são designados pela Comissão Executiva do Banco com base no reconhecimento dos seus conhecimentos e experiência profissional no domínio das actividades desenvolvidas no seio dos processos pelos quais são responsáveis. A Comissão Executiva tem ainda as seguintes responsabilidades neste processo:

- Aprovar a definição dos *dossiers* de processo;
- Aprovar a instituição de novos processos, identificando os processos que devem ter medição de desempenho;
- Alinhar as práticas da gestão por processos com a realidade das unidades de estrutura intervenientes nos mesmos;
- Assegurar a produção, manutenção e divulgação interna de documentação e informação relativa à gestão por processos;
- Aprovar as alterações aos processos já instituídos, bem como o desenho de novos processos.

5.1.4. Auto-Avaliação dos Riscos Operacionais

O objectivo dos exercícios de Auto-Avaliação dos Riscos Operacionais (*Risk Self-Assessment - RSA*) é o de promover a identificação e a mitigação de riscos, actuais ou potenciais, no âmbito de cada processo, através da classificação de cada uma das sub-tipologias de risco operacional consideradas na gestão do risco operacional, conjugando a severidade esperada das perdas em caso de ocorrência de risco e a frequência esperada desses cenários – para o conjunto de todos os processos considerados. Essas classificações são posicionadas numa matriz de tolerância ao risco, considerando-se o pior caso que pode ocorrer em cada processo (*worst case event*), para três diferentes cenários.

No caso de existirem eventos de perdas operacionais registadas para o processo, essa informação é utilizada para aferir resultados da auto-avaliação realizada pelos *Process Owners* e respectivos *Process Managers*.

Os exercícios de RSA são realizados através de *workshops*, assistidos pelo *Risk Office* e com a participação dos *Process Owners* e *Process Managers*, ou através de respostas a questionários enviados aos *Process Owners* para revisão dos resultados de RSA anteriores, em função de critérios de actualização pré-definidos.

5.1.5. Captura dos eventos de perdas operacionais

A captura de perdas operacionais e dos eventos que lhes deram origem tem por objectivo reforçar a consciencialização para este risco e facultar informação relevante aos *Process Owners*, destinada a ser incorporada na gestão dos seus processos, sendo um importante instrumento para quantificar a exposição ao risco. Acresce ainda que os dados das perdas operacionais são utilizados para *backtesting* dos resultados dos RSA, possibilitando aferir a avaliação/classificação atribuída às sub-tipologias de risco, em cada processo.

A detecção e reporte das perdas operacionais é uma responsabilidade de todos os colaboradores do banco, cabendo aos *Process Owners* um papel determinante na dinamização desses procedimentos no âmbito dos processos pelos quais são responsáveis. A identificação e captura de eventos de perdas operacionais são também promovidas pelo *Risk Office*, com base em dados facultados por áreas centrais.

Os eventos identificados são devidamente caracterizados através da descrição da respectiva causa-efeito, a valorização da perda e, quando aplicável, a descrição da acção de melhoria identificada (a partir da análise da causa da perda) destinada a mitigar o risco.

5.2. O contributo da Avaliação de Desempenho Humano para a melhoria da Gestão de Risco Operacional: O caso do BIM

O estudo de caso do BIM efectuado por meio de análise de conteúdo dos Relatórios e Contas de 2011, 2012 e 2013 e de uma entrevista semi-estrutura ao colaborador responsável pela gestão do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) proporcionou a aquisição de informações relevantes no que tange ao contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão de risco operacional gerado pelas pessoas.

Na organização estudada, existe no presente continuidade, ainda que não muito notória, entre avaliação de desempenho humano e gestão de risco operacional, uma vez que existe uma avaliação de desempenho formalmente instituída que fornece relatórios de gestão que depois de elaborados, são analisados pelo órgão de gestão pessoas (Comité de Gestão de Pessoas) composto por membros que integram igualmente os órgãos de gestão de risco (Comissão de Controlo de Risco e Comité de Auditoria). No BIM existe neste momento uma avaliação de desempenho formal que dita a interligação entre avaliação de desempenho e gestão de risco no que corresponde ao impacto dos resultados dessa avaliação no risco operacional. Isto porque o modelo de gestão de risco operacional no BIM está configurado de forma a utilizar o *output* do SAID como repertório de informação para o desenho de estratégias para a mitigação do risco originado pelas pessoas, mediante a catalogação de eventos de perdas operacionais, a realização dos exercícios de RSA e a monitoria dos KRI.

Estas constatações foram evidenciadas com a entrevista semi-estruturada e a análise de conteúdo que foram realizadas. Relativamente à entrevista, esta visou obter um relato de um colaborador com cargo directivo ao nível da gestão de recursos humanos, de modo a avaliar qualitativamente o contributo do sistema de avaliação individual de desempenho para a gestão do risco operacional. Relativamente à análise de conteúdo, esta revelou-se importante para avaliar quantitativamente a relação entre a avaliação de desempenho e a gestão de risco operacional.

Por conseguinte, os resultados do estudo de caso que a seguir se apresentam, conduziram a uma resposta satisfatória ao quarto objectivo específico delineado no início desta investigação.

Resultados da entrevista semi-estruturada

Com recurso à entrevista constatou-se que a avaliação de desempenho no BIM (i) promove a melhoria do desempenho dos colaboradores na medida em que cria condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação e, (ii) permite o tratamento dos recursos humanos como uma importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida. Desse modo, fornece oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista por um lado os objectivos organizacionais e por outro, os objectivos individuais.

Para o caso concreto do SAID, o colaborador dá o seu acordo no início do ciclo de avaliação assumindo um papel mais proactivo neste processo, através de duas vertentes: competências e objectivos. Portanto, o colaborador tem noção clara de como vai ser avaliado na medida em que o SAID pressupõe um diálogo franco e aberto entre o avaliador e o avaliado, assumindo estes um papel proactivo no processo.

Entre as competências descritas encontram-se orientação para qualidade, orientação para o cliente, orientação para resultados e trabalho em equipa. Estas são competências genéricas e o seu o nível de exigência varia em função do cargo que o colaborador ocupa.

Com a introdução do SAID, os colaboradores ganharam maior consciência dos objectivos que devem atingir, podendo assim controlar os desvios em relação ao alcance dos seus objectivos. Antes do SAID, havia uma avaliação por *itens* mas que não permitia uma interacção dinâmica entre avaliadores e avaliados.

Em termos práticos, o que resulta do SAID para cada avaliado é uma nota percentual que pode significar o ganho de bónus salarial. No entanto, de acordo com a informação apurada, esta nota tem por vezes assumido uma conotação negativa, na medida em que alguns colaboradores limitam-se apenas à nota de avaliação, ignorando os *feedbacks* qualitativos que o sistema de avaliação os transmite. Deste modo, no ponto de vista desses colaboradores, o SAID pode ser até certo ponto injusto ou desajustado, sobretudo para os colaboradores com notas mais baixas.

Apesar do aspecto menos positivo referido, nos balcões, com recurso ao SAID, as hierarquias definem objectivos de controlo operacional no sentido de atingir notas não inferiores à classificação “bom”. Ao ser estabelecido este objectivo, os colaboradores passaram a monitorar diariamente as suas tarefas de modo proactivo, garantindo assim condições para a redução do risco operacional gerado pelos mesmos.

Adicionalmente, o *coaching* e o *feedback* permanente permitem o acompanhamento individualizado do avaliado que vai corrigindo os seus erros operacionais. Sempre partindo do princípio que os mesmos são idóneos, ou seja, que seguem o código de conduta.

Em termos de informação de gestão, o final do ciclo de avaliação do SAID prevê a realização do Comité de Pessoas, onde são analisadas as discordâncias e as notas de avaliação muito baixas. Neste órgão participam o Presidente da Comissão Executiva, os Administradores Executivos e os directores de 1ª linha.

De uma maneira geral e tendo em conta os pontos atrás referidos, no BIM a avaliação de desempenho humano contribui positivamente para a gestão do risco operacional gerado pelas pessoas.

Resultados da Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo para o presente trabalho de investigação consistiu em procurar evidências materiais que comprovem o contributo da avaliação de desempenho para a gestão de risco operacional na vertente do risco pessoas. Assim sendo, esta análise debruçou-se sobre os Relatórios e Contas do BIM e do BCP para os exercícios económicos de 2011, 2012 e 2013. Seleccionou-se estes documentos como amostra, por tratar-se de documentos oficiais e de âmbito público e, tomou-se como base o referido período porque a informação de gestão sobre colaboradores e risco operacional só a partir de 2011 é que passou a ser objecto de reporte nos referidos documentos.

Por motivos de confidencialidade de informação, não foi possível aceder a outros documentos com registos de informação de gestão que seriam importantes para secundar as conclusões retiradas da análise efectuada aos relatórios e contas. Não obstante, a análise do conteúdo dos referidos relatórios conjugada com os resultados de entrevista feita, foi bastante para chegar-se a uma conclusão que satisfaz o propósito desta pesquisa.

Concretamente, segundo os gráficos da distribuição acumulada das perdas operacionais (Anexo 4) de 2011, 2012 e 2013, a distribuição acumulada das perdas operacionais do BIM decorrente de riscos pessoas fixou-se nos 96,5%, 76,6% e 81,9%, respectivamente. Ou seja, de 2011 para 2012 a percentagem de perdas operacionais que tiveram como origem a actividade humana sofreu uma melhoria de 19,9 pontos percentuais, contra um agravamento de 5,3 pontos percentuais de 2012 para 2013, posição esta que ainda assim, foi inferior à posição de 2011 em 14,6 pontos percentuais.

A assunção de um compromisso mais sério da gestão de topo do BIM com a avaliação de desempenho dos seus colaboradores com a formalização do SAID em 2012, contribuiu positivamente para a redução do volume das perdas operacionais originadas por pessoas em cerca de 20 pontos percentuais, tomando como base os pressupostos que foram descritos no capítulo III. Porém, apesar de não se ter verificado a mesma tendência de redução em 2013, em termos globais, a percentagem das perdas operacionais originadas nas pessoas posicionou-se abaixo do nível observado no período inicial do estudo em cerca de 15 pontos percentuais.

No entanto, não se pode deixar de referir que avaliação de desempenho faz parte de um sistema de gestão que funciona em conjunto com outras ferramentas de gestão que visam potenciar a actuação dos colaboradores e que, portanto, não pode ser analisada de forma isolada.

Fazendo a leitura dos gráficos dos resultados dos exercícios de RSA (Anexo 5) de 2011, 2012 e 2013, que apresentam o *score* médio numa escala de 1 (menor exposição) a 5 (maior exposição) para cada uma das 20 subtipologias de risco operacional (Anexo 6) consideradas no role dos processos de negócio do BIM, observou-se que os riscos por pessoas catalogados na estrutura interna do BIM, designadamente, os riscos de fraude interna e roubo (R1), de execução de transacções não autorizadas (R2), de relações com colaboradores (R3), de violação de regulamentos de higiene e segurança (R4), de discriminação sobre colaboradores (R5) e de perda de colaboradores-chave (R6), apresentam uma tendência de redução de exposição no período analisado.

Nesse sentido, de entre os riscos pessoas, em 2013, os riscos que apresentaram o maior *score* médio foram o risco R1 e o risco R2, registando *scores* médios de 1,6 e 1,5, respectivamente. O risco R6 fixou-se no *score* médio de 1,1 e os restantes riscos por pessoas no *score* médio de 1,0. Em relação a 2012, o *score* médio mais elevado registou-se no risco R3, atingindo 1,8. Os riscos R1 e R2 situaram-se no *score* médio de 1,6 e 1,5, respectivamente, os riscos R4 e R5 no *score* médio de 1,0, enquanto o risco R6 atingiu o *score* médio de 1,1. Fazendo a mesma analogia, em 2011, o *score* médio mais alto registou-se no risco R3, atingindo 2,0. Os riscos R1 e R2 situaram-se no *score* médio de 1,3, os riscos R4 e R5 no *score* médio de 1,0, enquanto o risco R6 atingiu o *score* médio de 1,2.

De uma forma geral, em 2011 o *score* médio mais elevado foi de 2,0, enquanto em 2012 e 2013 o *score* médio mais alto reduziu para 1,8 e 1,6, respectivamente. Em média, o *score* médio dos riscos por pessoas em 2011 e 2012 foi de 1,3, contra um *score* médio de 1,2 em 2013,

significando uma redução material na exposição aos riscos originados por pessoas em 0,1 *score* médio.

No que diz respeito aos indicadores-chave de risco, no período em análise não foram encontradas estatísticas para compulsar a utilização do *output* do SAID através deste instrumento.

Assim, com base nos resultados da entrevista semi-estruturada e da análise de conteúdo efectuadas, há condições para extrair-se ilações que permitem responder qual a contribuição da avaliação de desempenho para a gestão de risco operacional no BIM. Não obstante ser muito prematuro afirmar categoricamente que a avaliação de desempenho contribui positivamente para a gestão de risco operacional, tendo em conta que o SAID está ainda a dar os primeiros passos, há evidências materiais para concluir que o seu impacto está a revelar indícios significativos nesse sentido.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

A investigação decorrente desta Dissertação de Mestrado pressupôs a realização de um estudo de caso, o qual incidiu na análise ao processo de avaliação de desempenho dos colaboradores do BIM e seu contributo para a gestão de risco operacional da referida instituição, para além de revisão literária sobre o tema em escrutínio.

A questão de partida desta investigação foi a seguinte: Qual é o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional originado pelas pessoas nos bancos comerciais? A resposta a esta questão foi produzida com recurso à revisão de literatura sobre a temática e à análise de conteúdo, a partir do caso do BIM.

A avaliação de desempenho humano vem sofrendo uma evolução significativa em termos teóricos, sobretudo depois da Segunda Grande Guerra. Inicialmente, a avaliação de desempenho era aplicada apenas para atingir objectivos puramente administrativos mas, a dinâmica empresarial impôs mudanças na abordagem a esta ferramenta de gestão que actualmente traduz-se num instrumento de gestão estratégica das organizações responsável pela sustentabilidade das mesmas no mercado.

A teoria da gestão de risco operacional encontra-se num estágio avançado de desenvolvimento e a existência de diferentes metodologias que concorrem para a concretização dos objectivos que a mesma prevê, evidencia este facto. Entre os referidos objectivos encontram-se a minimização de perdas catastróficas, a capacitação da empresa para antecipar o risco de forma efectiva e, sobretudo, a mudança de comportamentos para reduzir o risco operacional.

Depois de analisadas as perspectivas teóricas ficou assente que a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional são duas vertentes muito importantes nos bancos comerciais em particular e nas organizações em geral, uma vez que, contribuem para a melhoria das práticas internas em diferentes aspectos, o que faz com que estas obtenham dividendos dessa situação, isto se houver continuidade entre estas. Neste caso, se os resultados da avaliação

de desempenho humano assumirem contributo e suporte para a melhoria da gestão de risco operacional, a organização retirará ganhos dessa situação.

No que concerne à relação teórica entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional originado por pessoas para bancos comerciais, conclui-se que a avaliação de desempenho entronca com a gestão de risco operacional, na medida em que, a primeira condiciona o desempenho humano que, por sua vez, afecta o risco das pessoas causarem um impacto financeiro negativo. Há, assim, uma relação de causa-efeito no sentido de que a exposição dos bancos comerciais ao risco operacional originado pelos seus colaboradores é sensível à avaliação de desempenho humano.

A relação entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional originado por pessoas no BIM é positiva, sendo que sua interligação está ainda numa fase inicial, porém, a desenvolver-se para um estágio que trará benefícios mais visíveis e efectivos. Portanto, com base nos resultados da entrevista ao colaborador do BIM responsável pela gestão do sistema de avaliação de desempenho e da análise de conteúdo efectuada aos relatórios e contas da mesma instituição, conclui-se que existe alinhamento entre a avaliação de desempenho humano e a gestão de risco operacional nesta instituição financeira. Esta conclusão prática vai de encontro à conclusão teórica desta investigação que também avalia positivamente a relação entre as componentes avaliadas, assumindo que as mesmas na prática sejam as mais fiéis possíveis aos postulados teóricos referenciados neste estudo.

A presente investigação poderá ter continuidade no futuro e se isso suceder, será novamente analisado o contributo da avaliação de desempenho para a gestão de risco operacional na vertente do risco pessoas nas organizações.

6.2. Recomendações

No âmbito da realização do presente trabalho de investigação com base no estudo de caso ao BIM, foi possível retirar conclusões importantes para o estudo da avaliação de desempenho humano, da gestão de risco operacional e da relação entre os referidos temas. No entanto, esta pesquisa apresenta algumas limitações na medida em que se baseia na análise de apenas uma instituição financeira onde não houve espaço para a realização de inquéritos, um instrumento de pesquisa que apesar de não ter sido aplicado, não retira consistência às conclusões que foram apresentadas.

Assim sendo, recomenda-se também que o BIM reforce os instrumentos de comunicação dos *feedbacks* qualitativos que o seu Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) transmite aos avaliados, de modo que a que estes possam perceber melhor que o objectivo da avaliação de desempenho não se limita à atribuição de uma nota de avaliação.

O BIM deve proceder à formalização em normativos internos do processo de análise da informação de gestão que o SAID fornece pelo órgão responsável pela gestão de risco e, deve continuar a investir na melhoria do SAID de modo a que este instrumento possa estar cada vez mais alinhado e ter um maior impacto na gestão de risco operacional desta instituição financeira.

Adicionalmente, tendo em conta os aspectos atrás referidos, recomenda-se que se façam investigações mais aprofundadas sobre a relação entre a avaliação de desempenho humano e a gestão do risco operacional causado pelas pessoas, de preferência a maior número de instituições financeiras e com recurso a mais instrumentos de recolha de dados.

CAPÍTULO VII – BIBLIOGRAFIA

1. ALEXANDER, Carol. (2004). *the Present and Future of Financial Risk Management*. London: Pearson Education.
2. ARVEY, Richard & MURPHY, Kevin. (1998). *Performance evaluation in work settings*. Annual Review of Psychology, 68, 49-141.
3. BANKS, Cristina & ROBERSON, Loriann. (1985). *Performance Appraisers as Test Developers*. Academy of Management Review, 10, 128-142.
4. BARDIN L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.
5. BCP - Relatório e Contas 2011.
6. BCP - Relatório e Contas 2012.
7. BCP - Relatório e Contas 2013.
8. BERELSON, B. Content analysis in communication research. New York: Hafner; 1984.
9. BERGAMINI, Cecília & BERALDO, Deobel. (1988) *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 4ª edição.
10. BIM - Relatório e Contas 2011.
11. BIM - Relatório e Contas 2012.
12. BIM - Relatório e Contas 2013.
13. BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Volume XXII, May 1985.
14. CAETANO, António. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
15. CÂMARA, Pedro; GUERRA, Paulo & RODRIGUES, Joaquim. (2007). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
16. CHENG, Mei; DAINTY, Andrew & MOORE, David. (2007). *Implementing a new performance management system within a project-based organization*. International Journal of Productivity and Performance Management, 56, 60-75.
17. CHIAVENATO, Idalberto. (1989). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.
18. CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição.

19. COENS, Tom & JENKINS, Mary. (2002). *Abolishing performance appraisals: why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
20. Comité de Basileia sobre a Supervisão Bancária. (2001). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Disponível em: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.htm> (em 31 de Janeiro de 2015)
21. COOPER, William (1981). *Conceptual Similarity as a Source of Illusory Halo in Job Performance Ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 66, 302-307.
22. CROUCHY, Michel; GALAI, Dan & MARK, Robert. (1998). *Key steps in building consistent operational risk measurement and management*. London: Jameson.
23. DEBLIEUX, Mike. (2003). *Performance appraisal source book: a collection of practical samples*. Virginia: Society for Human Resource Management.
24. DICKSTEIN, Dennis & FLAST, Robert. (2009). *No excuses – A Business Process Approach to Managing Operational Risk*. New Jersey: John Wiley & Sons.
25. FAY, Charles & LATHAM, Gary. (1982). *Effects of Training and Rating Scales on Rating Errors*. *Personnel Psychology*, 35, 105-116.
26. FELDMAN, Jack. (1981). *Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
27. FLETCHER, Clive. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
28. GITMAN, Lawrence. (2000). *Principles of managerial finance*. Reading, Mass.: Addison - Wesley. 9ª edição
29. GOODE, W. J. & HATT, P. K. - *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
30. GOMES, Jorge; CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos & CUNHA, Rita. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
31. GUNARATNE, Asoka & PLESSIS, Andries (2007). *Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals*. *Journal of Global Business and Technology*, 3, 17-28.
32. GROTE, Dick. (1996). *the complete guide to performance appraisal*. New York: Amacom.
33. GROTE, Dick. (2002). *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York: Amacom.

34. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo – *O que é revisão de literatura?*
Biblioteca Dante Moreira Leite
35. KAISER, Thomas & KOHNE, Marc. (2006). *An Introduction to Operational Risk*. London: Risk Books.
36. KONDRASUK, Jack (2011). *The ideal performance appraisal is a format, not a form*. Proceedings of the Academy of Strategic Management, 10, 61-75.
37. KROSS, Wilhelm. (2009). *Integrating Management into Oprisk Management. Operation Risk Toward Basel III*. New Jersey: John Wiley & Sons.
38. LAKATOS, Eva & MARCONI, Marina. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição - São Paulo: Atlas
39. LANDY, Frank, & FARR, James. (1980). *Performance rating*. Psychological Bulletin, 87, 72-107.
40. LATHAM, Gary & WEXLEY, Kenneth. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. USA: Addison - Wesley Series on Managing Human Resources.
41. LOPEZ, Jiménez. (2002). *What is Operational Risk?* Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter January.
42. MADDUX, Robert. (1991). *Avaliação do desempenho: Guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. Lisboa: Monitor.
43. MARSHALL, Christopher. (2001). *Measuring and managing operational risks in financial institutions – tools, techniques and other resources*, New Jersey: John Wiley & Sons.
44. MCCLINTOCK, Barbara. (1983). *The Significance of Responses of the Genome to Challenge*. U.S. National Library of Medicine.
45. MCGREGOR, Douglas. (1957). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Harvard Business Review, 35, 89-94.
46. MEJÍA, Gómez. (2002). *Direcção e gestão de recursos humanos*. Y. M. Lopez, Trans.
47. MEYER, Herbert; KAY, Emanuel, & FRENCH, John. (1965). *Split roles in Performance Appraisal*. Harvard Business Review, pp. 123–129.
48. MORRIS, Robert. (1999). *Operational Risk: The Next Frontier*. Philadelphia: RMA.
49. MURPHY, Kevin, & CLEVELAND, Jeanette. (1995). *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

50. RITCHIE, Bob & MARSHALL, David. (1993). *Business risk management*. Oxford: Alden Press.
51. SEKIOU, E. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
52. SOUSA, Maria; DUARTE, Teresa; SANCHES; Pedro & GOMES, Jorge. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
53. SHEPHEARD-WALWYN, Tim & LITTERMAN, Robert. (1998). *Building a Coherent Risk Measurement and Capital Optimization Model for Financial Firms*. Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review October: 171–182.
54. SOUZA, Vera; MATTOS, Irene; SARDINHA, Regina; ALVES, Rodolfo. (2008). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV
55. TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
56. VALSAMAKIS, Anthony; VIVIAN, Robert & DU TOIT, Gawie. (2000). *Risk management*. Johannesburg: Heinemann, 2ª edição.
57. VINELLA, Peter & JIN, Jeanette. (2005). *Operational Risk: Practical Approaches to Implementation*. London: Risk Books.
58. WAHLER, Benedikt. (2002). *Process - Managing Operational Risk: Developing a Concept for Adapting Process Management to the Needs of Operational Risk in the Basel II*.
59. WALSH, Maud. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. Louisiana State University: Tese de doutoramento.
60. WATLING, Brian (2000). *Avaliação de recursos humanos: ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam*. Lisboa: Prefácio, 3ª edição
61. WEXLEY, Kenneth, & KLIMOSKI, Richard. (1984). *Performance Appraisal*. Greenwich: Jai Press Inc.
62. YIN, Robert K. - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ANEXOS

Anexo 1 - Carta de Apresentação

Anexo 2 - Guião da entrevista semi-estruturada

Anexo 3 - Questionário aos colaboradores do BIM

Anexo 4 - Gráficos da distribuição acumulada das perdas operacionais

Anexo 5 - Gráficos dos resultados dos exercícios de Auto-Avaliação de riscos

Anexo 6 - Subtipologias de risco operacional do BIM

Anexo 1 - Carta de Apresentação

Maputo, 27 de Fevereiro de 2015

Ao BIM,

Esta carta tem o objectivo de apresentar-me e pedir permissão para realizar a minha pesquisa de campo na sua instituição. Eu sou estudante bolseiro do curso de Mestrado em Gestão de Empresas (MBA) na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane. Após a aprovação do meu projecto de dissertação: *Contributo da Avaliação de Desempenho Humano para a Gestão do Risco Operacional nos Bancos Comerciais*, eu pretendo fazer pesquisa de campo, em bancos que têm um sistema formal de avaliação de desempenho instituído. A linha de investigação da minha dissertação fundamenta-se nas teorias organizacionais de gestão de pessoas e nas Directrizes de Gestão de Risco (DGR) emandas pelos Órgãos de Supervisão dos bancos comerciais e, está orientada para relacionar a avaliação de desempenho humano enquanto ferramenta de gestão de pessoas e a utilização de instrumentos de gestão do risco operacional para o aumento de eficácia e eficiência dos processos de negócio, no âmbito do Sistema de Controlo Interno.

Assim, necessito o entrevistar colaborador da área de recursos humanos responsável pela implementação e gestão do sistema de avaliação de desempenho.

Todos os colaboradores envolvidos permanecerão no anonimato. Asseguro, desde já, o respeito à necessidade de criar a menor perturbação possível nas actividades da sua empresa. A dissertação vai ser de consulta restrita e apenas para fins académicos em Moçambique.

Agradecendo desde já a atenção ao assunto exposto, despeço-me com as melhores saudações,

Sinceramente,

Eric Cláudio Vaz dos Santos

SUPERVISOR

Prof. Doutora Maria Antónia Rocha Fonseca Lopes

Anexo 2 - Guião da entrevista semi-estruturada

O objectivo da entrevista é de obter um relato de um colaborador com cargo directivo ao nível da gestão de recursos humanos, que possa dar o seu testemunho relativamente ao contributo de um sistema de avaliação individual de desempenho para a gestão do risco operacional.

No que concerne à Gestão de Pessoas, o BIM introduziu em 2012 o Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID), na prossecução da sua política de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus Colaboradores, visando potenciar a relação entre os mesmos e as suas hierarquias. O SAID assenta no princípio da meritocracia, prevê maior diálogo entre os intervenientes e orienta-se com base na Gestão por Objectivos.

Relativamente à Gestão de Riscos, o BIM através do *Risk Office* conduz a gestão e controlo dos riscos que incorre, em função do desenvolvimento dos seus negócios no âmbito da melhoria do ambiente de controlo interno e mediante a implementação de métricas e instrumentos para a avaliação e medição de riscos nomeadamente o risco operacional.

Nesse sentido, como os colaboradores do BIM são uma fonte de risco operacional, importa perceber como é que a avaliação de desempenho humano enquanto ferramenta de gestão reflecte-se no risco operacional originado pelas pessoas.

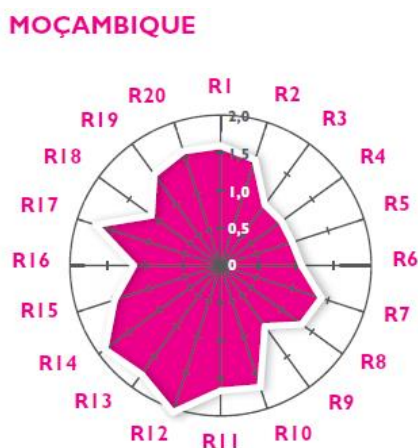
Questões orientadoras:

- 1) Como é que a Avaliação de Desempenho Humano (ADH) promove a melhoria do desempenho dos colaboradores?
- 2) Quais foram os principais aspectos que melhoram no Banco com a introdução do SAID?
- 3) Quais foram os principais aspectos que pioraram?
- 4) O quê que o sistema formal de avaliação de desempenho trouxe de novo para o BIM?
- 5) Na sua opinião, como é que um sistema formal de avaliação de desempenho pode, efectivamente, melhorar o desempenho de um colaborador?
- 6) «A ADH contribui para a redução do risco operacional gerado pelas pessoas.» Concorda com a afirmação? Porquê?
- 7) Como é que pensa que a avaliação de desempenho pode influenciar na gestão de risco operacional?
- 8) Segundo o Relatório e Contas do BIM de 2012 e 2013, a distribuição acumulada das perdas operacionais do Banco decorrente de riscos pessoais situa-se nos 76,6% e 81,86%,

respectivamente. Na sua opinião, terá o SAID contribuído para o aumento concentração das perdas operacionais no referido risco?

- 9) Se o BIM não tivesse implementado um sistema formal de ADH, o risco de ocorrência de fraudes internas, de execução de transacções não autorizadas, de violação dos regulamentos de higiene e segurança e de perda de Colaboradores-chave seria maior? Em que medida?
- 10) Analisando o gráfico abaixo referente aos resultados dos exercícios de Auto-Avaliação de riscos de 2013, pode-se observar que dos riscos pessoais, o risco de fraude interna e de execução de transacções não autorizadas apresentam maior com *score* médio de 1,6 e 1,5 respectivamente. No seu ponto de vista, como é que o sistema pode minimizar o impacto financeiro negativo dos referidos riscos?

Gráfico 1 – Resultados do exercício de RSA de 2013



Fonte: Relatório e Contas BCP 2013

Anexo 3 – Inquérito aos Colaboradores do BIM

Inquérito aos Colaboradores do Millennium bim

Chamo-me Eric Santos e sou estudante da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane. O presente inquérito enquadra-se no âmbito do estudo de caso sobre o Millennium bim que pretendo levar a cabo com o objectivo de avaliar o contributo da avaliação de desempenho humano para a gestão do risco operacional causado pelos colaboradores nos bancos comerciais. Pelo que, segue abaixo um conjunto de 8 perguntas. Por favor assinale com uma cruz a alternativa que melhor se adequa a si. Será garantida a confidencialidade e o anonimato dos dados levantados pelo presente inquérito. O preenchimento deste inquérito leva em média 8 minutos.

1. A sua empresa possui um sistema de avaliação de desempenho humano?

Sim _____ Não _____ Não sei _____

2. Está familiarizado com o sistema de avaliação de desempenho humano da sua empresa?

Sim _____ Não _____

3. Na sua opinião, quais são os três (3) benefícios mais importantes que o Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) traz para si no desempenho das suas funções? (Escolha por ordem de importância)

- Melhorar o seu comportamento e desempenho face aos padrões estabelecidos.
- Conhecer as expectativas da hierarquia a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos.
- Conhecer as orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro.
- Reduzir a exposição ao risco operacional originado pelos colaboradores.
- Auto-avaliação mais adequada à realidade.
- Outro. Qual? _____

4. Na sua perspectiva, quais são os três (3) pontos negativos mais significativos que o SAID apresenta?

- Não consideração das circunstâncias do desempenho que acabam por afectar e não podem ser controladas pelo avaliador.
- Dificuldade em dar feedback ao avaliador.
- Elevada subjectividade.
- Processo moroso e complicado.
- As circunstâncias do desempenho podem ter uma grande influência no mesmo.
- Outro. Qual? _____

5. Para si, o SAID melhorou o seu desempenho como colaborador?

Sim _____ Não _____ Não sei _____

**6. "A avaliação de desempenho humano contribui para a redução do risco operacional gerado pelas pessoas."
Concorda com a afirmação?**

Sim _____ Não _____ Porquê? _____

7. Avaliação de desempenho pode influenciar no risco operacional de ocorrência de fraudes internas e roubo, execução de transações não autorizadas ou perda de colaboradores-chave?

Sim _____ Não _____ Como? _____

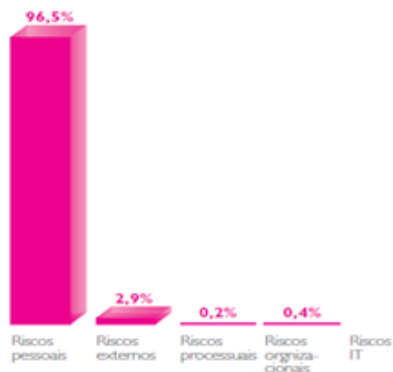
8. Na sua opinião, o SAID aumenta ou diminui o risco de ocorrência de perdas operacionais?

Sim _____ Não _____ Porquê? _____

Obrigado pela participação

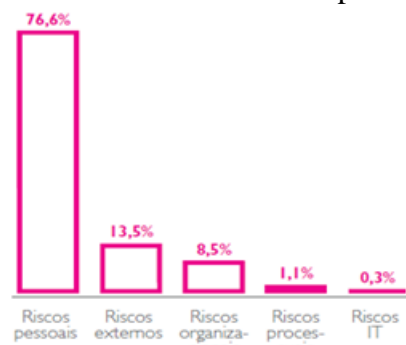
Anexo 4 - Gráficos da distribuição acumulada das perdas operacionais do BIM

Gráfico 2 – Distribuição acumulada dos eventos de perda operacional por causa 2011



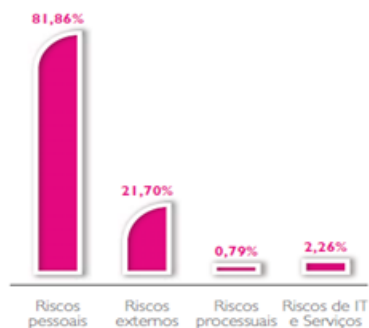
Fonte: Relatório e Contas do BIM 2011

Gráfico 3 – Distribuição acumulada dos eventos de perda operacional por causa 2012



Fonte: Relatório e Contas do BIM 2012

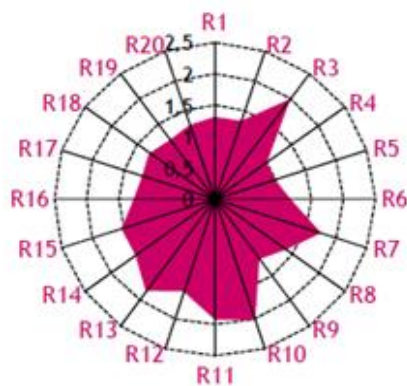
Gráfico 4 - Distribuição acumulada dos eventos de perda operacional por causa 2013



Fonte: Relatório e Contas do BIM 2013

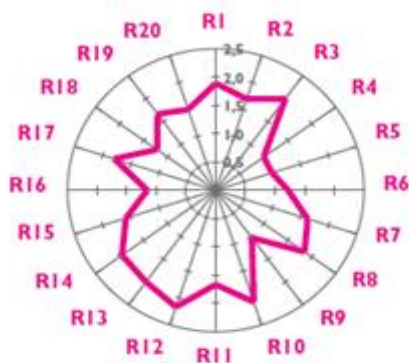
Anexo 5 - Gráficos dos resultados dos exercícios de RSA do BIM

Gráfico 5 – Resultados do exercício de RSA de 2011



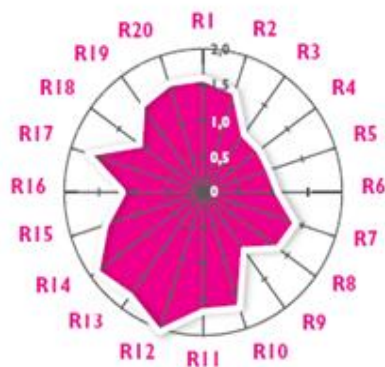
Fonte: Relatório e Contas do BCP 2011

Gráfico 6 – Resultados do exercício de RSA de 2012



Fonte: Relatório e Contas do BCP 2012

Gráfico 7 – Resultados do exercício de RSA de 2013



Fonte: Relatório e Contas do BCP 2013

Anexo 6 - Subtipologias de risco operacional no BIM

Categoria de risco	Tipos de risco	Descrição dos tipos de risco	Basileia II
Riscos originados por pessoas	R1	Fraude interna e roubo	Fraude interna
	R2	Execução de transacções não autorizadas	Fraude interna
	R3	Relações com colaboradores	Práticas com empregados e segurança no trabalho
	R4	Violação dos regulamentos de sanidade e segurança	Práticas com empregados e segurança no trabalho
	R5	Discriminação sobre colaboradores	Práticas com empregados e segurança no trabalho
	R6	Perda de colaboradores-chave	Práticas com empregados e segurança no trabalho
Riscos originados por sistemas de informação	R7	Hardware e Software	Interrupções de negócio e falhas de sistemas
	R8	Infra-estruturas de comunicações	Interrupções de negócio e falhas de sistemas
	R9	Segurança de sistemas	Fraude externa
Riscos originados nos processos	R10	Execução e manutenção de transacções	Execução, entrega e processo de gestão
	R11	Monitorização e reporte	Execução, entrega e processo de gestão
	R12	Relações com clientes	Execução, entrega e processo de gestão
	R13	Concepção de produtos/serviços	Práticas com clientes, produtos e de negócio
Riscos com origem externa	R14	Fraude externa e roubo	Fraude externa
	R15	Desastres e danos nos activos	Danos em activos físicos
Riscos organizacionais	R16	Obrigações regulamentares, legais e fiscais	Execução, entrega e processo de gestão
	R17	Práticas comerciais ou de mercado incorrectas	Práticas com clientes, produtos e de negócio
	R18	Risco de Projectos	Execução, entrega e processo de gestão
	R19	Outsourcing	Execução, entrega e processo de gestão
	R20	Outros problemas de relações com terceiros	Execução, entrega e processo de gestão

Fonte: Adaptado do Relatório e Contas BCP 2013