



INSTITUTO SUPERIOR DE  
CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

# A gestão de Riscos de Negócio

---

Uma abordagem para aplicação na gestão  
comportamental nas organizações

**António Sérgio Almeida Resende**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade para a  
obtenção do Grau de Mestre em Auditoria**

**Orientada por Mestre Carlos Mendes**

**Porto, Setembro de 2011**









**INSTITUTO SUPERIOR DE  
CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO**

**A gestão de Riscos de  
Negócio**

---

Uma abordagem para aplicação na gestão  
comportamental nas organizações

**António Sérgio Almeida Resende**

**Orientada por Mestre Carlos Mendes**

**Porto, Setembro de 2011**



## **Resumo**

Nos dias que correm, é cada vez mais reconhecido o relevante papel desempenhado, tanto pelo *ERM -Enterprise Risk Management*, processo de gestão de riscos de negócio – como pelo factor humano, na estabilidade da actividade das organizações, no seu atingir de objectivos e na sua performance. Neste contexto, mediante uma revisão bibliográfica das temáticas, neste estudo, partindo da questão “*porque não desenvolver uma metodologia de gestão que conjugue Gestão de riscos de negócio e gestão comportamental nas organizações*”, pretende-se criar uma abordagem do *ERM* dirigida para a gestão comportamental nas organizações. Para tal será desenvolvida uma metodologia de implementação dessa abordagem do *ERM*, a testar através de um caso prático/simulação e cuja utilidade e importância para o sector empresarial será analisada por via de uma pesquisa a enviar a organizações cotadas no *Euronext* 100 de Lisboa.

**Palavras-chave:** *ERM*; gestão comportamental; estratégia; objectivos.

## **Abstract**

Nowadays, it's more and more usual recognized both *ERM* and human factor role in firm business stability, goals score and, even, in their performance behavior. Following this context, through a bibliographic review on the themes, by this study, starting with the question “*why not develop a management methodology, which concerns *ERM* and organizations behavior management, it's intended to develop an *ERM* approach directed to organizations behavior management. To achieve this goal, will be developed an methodology that support this *ERM* approach implementation, to be tested through a case study/simulation and which utility and relevance in business environment will be analyzed through a survey sent to all organizations part of Lisbon Euronext 100.*”

**Keywords:** *ERM*; behavior management; strategy; goals.





## **Abreviaturas, siglas e sinais**

### **Siglas**

AIRMIC - *The association of Insurance and Risk Managers*

ALARM - *The National Forum for Risk Management in the Public Sector*

CAS – *Casualty Actuarial Society*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

ERM – *Enterprise Risk Management*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

FERMA – *Federation of European Risk Management associations*

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IRM – *Institute of Risk Management*

KPI's – *Key Performance Indicators*

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

### **Abreviaturas**

Price – *PriceWaterHouseCoopers*



## Índice

Índice de ilustrações.....	xiv
Introdução.....	1
I. Revisão de literatura .....	5
1.1. Enterprise Risk Management .....	7
1.1.1 Enquadramento, âmbito e objectivos .....	7
1.1.2 O Processo de <i>ERM</i> .....	19
1.2. A Gestão Comportamental.....	36
1.2.1. Enquadramento, Âmbito e Objectivos .....	37
1.2.2. Áreas chave numa organização.....	45
1.2.2.1. Os indivíduos .....	45
1.2.2.2. Os grupos e a influência interpessoal .....	53
1.2.2.3. A organização .....	56
1.2.2.4. Os Processos comportamentais.....	59
1.2.2.5. A envolvente organizacional .....	61
1.3. O <i>ERM</i> vs. Gestão comportamental.....	62
1.4. O modelo de <i>ERM</i> direccionado para a gestão comportamental.....	67
1.4.1. A primeira fase .....	67
1.4.2. A segunda Fase.....	70
1.4.3. A terceira fase.....	73
II. A metodologia de análise.....	77
2.1. A pesquisa .....	79
2.1.1 As limitações .....	80
2.1.2. O modelo de análise.....	80
2.2. O caso prático.....	82
2.2.1. As limitações .....	82
2.2.2. O modelo de análise.....	83
III. A análise de dados.....	85
3.1. As conclusões ao modelo.....	87
3.2 Análises complementares à metodologia proposta.....	95
IV. Considerações finais .....	103
V. Referências bibliográficas .....	107

## Índice de Anexos

Anexos .....	115
Anexo I – Referências bibliográficas da ilustração 1 .....	117
Anexo II – Modelo de riscos presente em Beja, R. (2004). <i>Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio</i> . 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa. ....	119
Anexo III – Modelo de riscos presentes em COSO. (2007). <i>Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada</i> (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil. ....	121
Anexo IV – Modelo do processo de <i>ERM</i> presente em FERMA. (2002), <i>Norma de gestão de riscos</i> (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas. ....	123
Anexo V - Modelo do processo de <i>ERM</i> presente em COSO. (2007). <i>Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada</i> (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil. ....	125
Anexo VI – Conteúdos de um manual de gestão de riscos presente em Beja, R. (2004). <i>Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio</i> . 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa. ....	127
Anexo VII – Exemplo de estrutura de funções e responsabilidades presente em Beja, R. (2004). <i>Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio</i> . 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa. ....	129
Anexo VIII – Referências bibliográficas da ilustração 5.....	131
Anexo IX – Exemplos de análise quantitativas, semi-quantitativas e qualitativas presentes em FERMA. (2002), <i>Norma de gestão de riscos</i> (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.....	133
Anexo X – Exemplo de mapa e matriz de riscos .....	135
Anexo XI – Exemplos de Hedging presentes em HOJI, M. (2003). <i>Administração Financeira: Uma Abordagem Prática</i> . 1ª Edição, Editora Atlas. São Paulo. ....	137
Anexo XII – Referências bibliográficas da ilustração 9.....	139
Anexo XIII – Referências bibliográficas da ilustração 10.....	141
Anexo XIV – Projecto analisado para aplicação da metodologia .....	143

## Índice de Apêndices

Apêndices .....	145
Apêndice I – Diagnóstico do ambiente e controlo interno (geral) .....	147
Apêndice II – Mapa de definição de objectivos .....	171
Apêndice III – Dicionário de riscos .....	173
Apêndice IV – Questionário de identificação/avaliação de riscos .....	187
Apêndice V – Guias da recolha de dados da identificação/avaliação de riscos .....	191
Apêndice VI – Mapa de riscos .....	193
Apêndice VII – Guia de deliberação de medidas/controlos de risco.....	195
Apêndice VIII - Questionários de avaliação do controlo interno (em áreas específicas) .....	197
Apêndice IX – Quadros síntese das tarefas do <i>ERM</i> .....	201
Apêndice X – Questionário de avaliação do processo de <i>ERM</i> .....	203
Apêndice XI - Pesquisa ao Processo de Implementação de <i>ERM – Enterprise Risk Management</i> – Gestão dos Riscos de Negócio .....	209
Apêndice XII – Resultados da pesquisa .....	221

## Índice de ilustrações

Ilustração 1- Cronograma dos escândalos financeiros e regulação subsequente; Fonte: Própria.....	9
Ilustração 2 - Âmbito do Risk Management: Fonte: Beja, R. (2004). Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa (adaptado). ....	15
Ilustração 3 - Quadro síntese das vantagens do ERM; Fonte: Própria. ....	18
Ilustração 4 - Exemplo de modelo de ERM; Fonte: Própria.....	24
Ilustração 5 - Quadro do checklist para a implementação do ERM; Fonte: Própria.....	28
Ilustração 6 - Enquadramento do ERM com as componentes de gestão; Fonte: Beja, R. (2004). Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa (adaptado). ....	32
Ilustração 7 - Roteiro para o momento da implementação de medidas de gestão dos riscos; Fonte: própria. ....	35
Ilustração 8 - Objectivos organizacionais e objectivos dos indivíduos; Fonte: Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5ª Edição, Elsevier Editora Lda. São Paulo (adaptado).....	38
Ilustração 9 - Âmbito do comportamento Organizacional; Fonte: própria.....	42
Ilustração 10- Quadro de exemplos de vantagens/objectivos associados a um processo de ERM direccionado para a gestão comportamental; Fonte: Própria.....	66
Ilustração 11 - Modelo de riscos comportamentais; Fonte: Própria.....	71
Ilustração 12 - Cronologia do corpo a assumir, pela implementação do ERM; Fonte: Protiviti. (2006b). Enterprise risk management: project plan (versão electrónica). Protiviti Inc. USA (adaptado). ....	75
Ilustração 13 - Ficha técnica sumária da pesquisa e resultados obtidos; Fonte: Própria. ....	87
Ilustração 14 - Quadro dos resultados mais relevantes da pesquisa/survey; Fonte: Própria. ....	89
Ilustração 15 - Ficha técnica da empresa e projecto; Fonte: Própria.....	91
Ilustração 16 - Resultados das fases do projecto e impacto final; Fonte: Própria.....	92
Ilustração 17 - Lista de relatórios de gestão utilizados na análise; Fonte: Própria. ....	95
Ilustração 18 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões da pesquisa; Fonte: Própria.....	97

Ilustração 19 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (a aplicabilidade); Fonte: Própria. ....	99
Ilustração 20 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (a fiabilidade); Fonte: Própria. ....	99
Ilustração 21 - Quadro síntese das tipologias e âmbito do riscos identificados na análise aos relatórios de gestão; Fonte: Própria. ....	100
Ilustração 22 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (o potencial); Fonte: Própria. ....	101





## **Introdução**

### Enquadramento do tema

Como em tudo na vida, o risco é um elemento sempre presente, sendo que num mundo empresarial, mais propriamente na vertente da gestão das organizações, este assume cada vez mais um papel de maior destaque. Por um lado, as repercussões relacionadas com os recentes escândalos financeiros, a falência de empresas e a grave conjuntura de crise económica à escala global. Por outro lado, o destaque nos códigos de bom governo das sociedades, o aparecimento crescente de nova regulamentação, o desafio quanto ao seu cumprimento, a participação activa dos investidores, a globalização e uma série de outras forças e poderes. Estas perspectivas colocam os gestores das organizações submersos em novas responsabilidades de cumprimento, gestão e acompanhamento dos riscos do negócio.

É com este enquadramento que o processo de *ERM –Enterprise Risk Management* ou em Português, Processo de Gestão dos Riscos de Negócio - nos pode vir a dar resposta à tão falada questão do risco. Este processo, dada a sua natureza, será um elemento fundamental a levar em conta na optimização dos processos de gestão das organizações e para os seus responsáveis, constituindo um guia para a criação de valor ao negócio/actividade e para a consecução dos objectivos organizacionais. Por outro lado, se para o desenvolvimento do processo de *ERM* o factor humano será de uma influência decisiva, para a actividade/negócio de uma organização será algo ainda mais relevante. O factor humano está presente em tudo, não fossem as organizações feitas de pessoas, dirigidas a pessoas, num meio composto por pessoas.

Neste âmbito, surge-nos a disciplina da gestão comportamental nas organizações. Estes factores, dirigidos às relações entre indivíduos e organizações serão, assim, um elemento fundamental para a já referida criação de valor ao negócio/actividade e a consecução dos objectivos organizacionais.

## Motivação para a escolha da problemática

Deste modo, integrando desafios profissionais e gostos pessoais – visto serem áreas da minha actividade profissional independente - com necessidades indiscutíveis do meio empresarial – desde a base conceptual das disciplinas de *ERM* e gestão comportamental às suas aplicações práticas - será de lançar a problemática a destacar neste trabalho: “*Porque não desenvolver uma metodologia de gestão que conjugue oERM e gestão comportamental nas organizações?*”

A pertinência será indiscutível, estamos perante dois âmbito distintos, mas perfeitamente complementares, os quais se assumem como chave para a sustentabilidade e criação de valor nas organizações e com certeza para o seu sucesso.

## Objectivo

Partindo da base conceptual do *ERM* e da gestão comportamental nas organizações, o objectivo deste trabalho passará pela demonstração da importância/necessidade da articulação das temáticas e pelo desenvolvimento de um modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental nas organizações.

## Metodologia

Atendendo à natureza da problemática e, essencialmente, do objectivo definido para este trabalho, a metodologia deste trabalho será dividida em três níveis. Primeiro, a aplicação de uma revisão bibliográfica, que atribua a todos os conteúdos a desenvolver uma base conceptual consistente. Em segundo lugar, será desenvolvida uma pesquisa onde se apure junto dos grandes destinatários dos resultados deste trabalho a sua posição perante o *ERM*, a gestão comportamental e a articulação das temáticas. Em terceiro lugar, será desenvolvido um caso prático da metodologia de *ERM* direccionada para a Gestão comportamental, através de uma simulação onde se aplicará o modelo de *ERM* criado neste trabalho a um projecto real de uma empresa, naturalmente enquadrável neste âmbito. Complementarmente, de modo a limitar o impacto das limitações associadas à pesquisa e ao caso prático, será feita uma análise complementar aos relatórios de gestão das organizações constituintes do PSI 20.

## Estrutura do trabalho

Assim, para tal, no capítulo primeiro será feita uma revisão de bibliografia, de modo a aprofundar e a desenvolver os conceitos relativos ao *ERM* – enquadramento, âmbito, objectivos e modelo de processo – e à gestão comportamental – enquadramento, objectivos e áreas chave numa organização – de modo a obter uma articulação entre aquelas temáticas, permitindo perceber qual a sua importância/necessidade/mais-valia e desenvolver um modelo de *ERM* direccionado à gestão comportamental das organizações.

No segundo capítulo será apresentada a metodologia de análise seguida, de modo a sustentar as revisões de bibliografia e desenvolvimentos atingidos no capítulo anterior. Deste modo, utilizar-se-ão os resultados de um inquérito (modo de elaboração, condicionantes, amostra), para analisar o potencial desta articulação, isto é importância/necessidade/mais-valia, face à amostra recolhida. Por outro lado, será apresentado um caso prático – mediante uma simulação, através da integração da metodologia desenvolvida num caso real enquadrável no tema - do modelo de *ERM* direccionado à gestão comportamental. Deste caso prático, pretende-se avaliar a capacidade deste modelo de *ERM* para atingir os resultados a que se propõe, no âmbito da sua importância/necessidade/mais-valia.

Por fim, nos capítulos terceiro e quarto, serão discutidos os resultados obtidos do modelo de análise e retiradas as conclusões gerais deste estudo, respectivamente.



## **I. Revisão de literatura**



No primeiro passo deste estudo – revisão da literatura relativa às temáticas *ERM* e Gestão Comportamental - começaremos por analisar o *ERM* e posteriormente a Gestão Comportamental, de modo a neste capítulo as articular, lançar a questão de base ao estudo desenvolvido e criar um modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental. Deste modo, pretendem-se criar as condições necessárias para a aplicação de uma metodologia de análise – a desenvolver no capítulo segundo – que servirá para sustentar os resultados obtidos neste capítulo.

## **1.1. Enterprise Risk Management**

O *ERM* é um tema mais do que nunca actual no mundo empresarial. Contudo, a sua história não é tão recente quanto isso, e a sua evolução tem sido notória ao longo dos últimos anos, tal como a visão da sua importância na conjuntura actualmente vivida. É neste âmbito, que se centrará o estudo desenvolvido no primeiro ponto deste capítulo, onde se levará a cabo uma análise ao enquadramento, âmbito, objectivos e à essência do próprio processo de *ERM*.

### **1.1.1 Enquadramento, âmbito e objectivos**

#### **Da origem à definição**

Como já foi referido anteriormente, é um facto que o risco é algo sempre presente na vida das organizações, assim como a sua gestão, podendo-se, desde logo, facilmente constatar que o conceito de Gestão de Riscos não é tão contemporâneo quanto isso. Por exemplo, não é uma prática recente gerir certos riscos através da sua transferência para pacotes de seguros ou instrumentos financeiros (por exemplo como refere CAS 2003 ou Moeller 2007)<sup>1</sup>, de modo a prevenir cenários de crise com impactos potencialmente severos na vida das organizações.

Contudo, tal como o mundo empresarial não é estático, o processo de Gestão de Riscos tem evoluído ao longo dos tempos de modo a acompanhar as próprias necessidades das conjunturas empresariais.

---

<sup>1</sup> CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

Um extenso conjunto de factores contribuiu para o desenvolvimento de um novo modelo de Gestão de Riscos associado actualmente ao *ERM* e para o acentuar da sua importância na vida das organizações. Por um lado, factores (como referido por exemplo em CAS 2003, Deloach 2003, Beja 2004, Ernest & Young 2006, Moeller 2007)<sup>2</sup> decorrentes da natural evolução dos mercados, nomeadamente o incremento dos níveis de globalização; o portfolio de riscos das organizações, cada vez mais extensos e complexos; a crescente necessidade de melhoria, eficiência, inovação e competitividade das organizações; ou o papel cada vez mais interventivo dos *stakeholders*, que exigem transparência e clareza na gestão dos seus investimentos nas organizações.

Por outro lado, como figura na ilustração que se segue<sup>3</sup>, e de um modo mais incisivo e directamente relacionado, (como referido por exemplo em Beja 2004, Moeller 2007, Deloach 2003)<sup>4</sup>, temos factores associados às pressões externas às organizações - derivadas de regulamentações e pareceres de instituições, sendo disso exemplos a lei *Sarbanes-Oxley*, o acordo de Basileia II e III, ou o Relatório COSO – como resposta a sucessivos escândalos financeiros, os quais ditaram a falência de grandes grupos económicos e em última estância a actual conjuntura de crise internacional, onde o *ERM* é um dos aspectos de destaque ou o todo da publicação.

---

<sup>2</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.  
CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

Ernest & Young (2006). *Risk Management*. 1ª Edição, S.T. & S.F. - Sociedade de Publicações, Lda. Lisboa.

Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

Protiviti. (2003). *Building enterprise risk management on the foundation laid by Sarbanes-Oxley* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.

<sup>3</sup> À elaboração da ilustração 1, recorreu-se a informações apresentadas no anexo I.

<sup>4</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.  
Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

Protiviti. (2003). *Building enterprise risk management on the foundation laid by Sarbanes-Oxley* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.



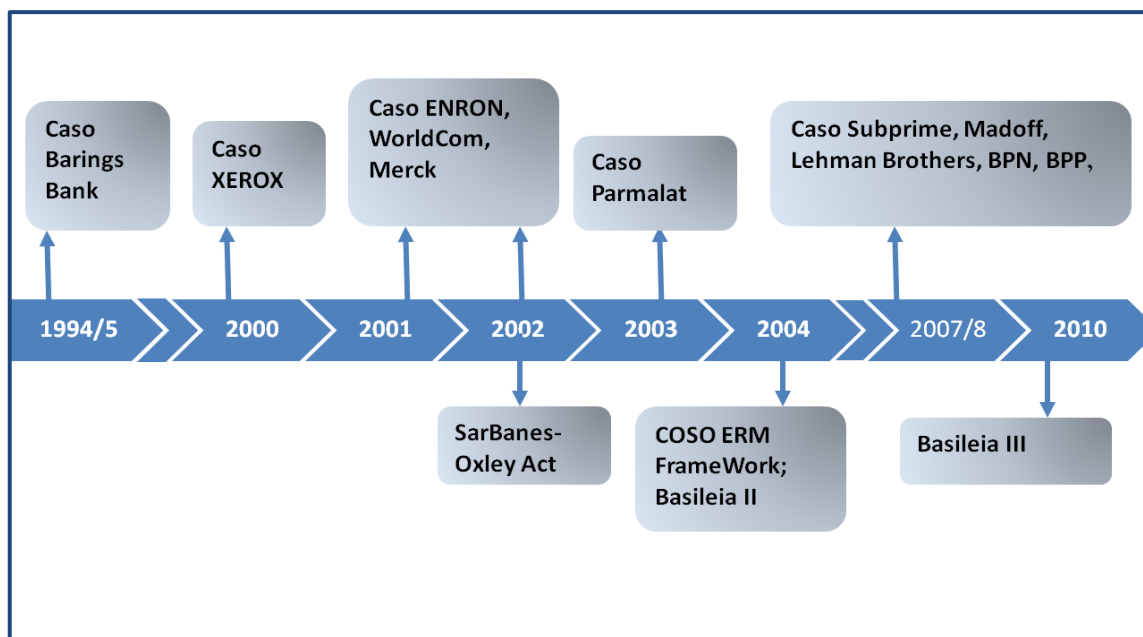


Ilustração 1- Cronograma dos escândalos financeiros e regulação subsequente; Fonte: Própria.

Desta nova realidade a nível mundial, surge um novo paradigma do conceito de Gestão de Riscos - ou de *ERM* – adequado à realidade actual. Este, tal como se poderá depreender do próprio nome, ou da sua simples tradução, trata-se de um processo integrado de gestão dos riscos inerentes à actividade das organizações. Contudo, ele apresenta-se na actualidade - essencialmente como consequência do retratado nos parágrafos anteriores - como um conceito que vai muito para além da simples gestão dos riscos que uma organização enfrenta no seu negócio ou actividade.

Neste âmbito, e numa base mais contemporânea, poderemos encontrar uma quase infinita diversidade de definições para o processo de *ERM*. Por exemplo, e talvez numa das mais importantes, o *ERM* é entendido como *“um processo efectuado numa entidade, pelo conselho de administração, gestores, e demais colaboradores, aplicado através de uma definição de estratégias por toda a organização, de modo a identificar potenciais eventos, que poderão afectar a entidade e gerindo-o conforme a sua relevância, com o objectivo de garantir, com razoabilidade, a consecução dos objectivos por parte da organização”* (COSO 2004 in COSO 2007)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

Outra definição de *ERM* (Gordon, Loeb e Tseng 2009)<sup>6</sup>, onde *ERM* é visto como “*uma disciplina, através da qual uma organização inserida numa dada actividade, avalia, controla, explora, financia e monitoriza os riscos, com o objectivo de a curto e longo prazo criar valor para os seus stakeholders*”.

Para o FERMA (2003)<sup>7</sup>, o *ERM* é “*o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades.*”

E poderíamos continuar nesta busca por definições atribuídas ao *ERM*, contudo, apesar da diversidade de definições, facilmente poderemos observar uma convergência de ideias. Actualmente estamos perante um processo sistemático, com uma nova estruturação, novos conceitos, numa implícita busca pela melhoria contínua, fiabilidade, sustentabilidade e pela criação de valor. O destaque vai, assim, para os seguintes pontos:

- Riscos/eventos inerentes à actividade das organizações: a qualquer organização e ao seu negócio, todo um portfolio de riscos lhe está associado, e é nesses riscos que actuará o *ERM*, numa perspectiva da sua priorização;
- Visão holística: Cada organização é um caso, isto é, cada organização possui processos de negócio próprios, cada organização possui objectivos e estratégias próprias, cada organização tem uma cultura interna própria, cada organização tem uma capacidade própria de apetência para os riscos – apetite pelo risco<sup>8</sup> – logo, a implementação e desenvolvimento de um processo *ERM*, apesar de seguir um modelo base, deve ser adaptado à especificidade de cada organização;
- Processo aplicado estrategicamente por toda a organização: a implementação de um processo de *ERM* deverá respeitar ao exame de todos os seus processos de negócio, a todos os seus objectivos e estratégias e componentes de gestão;

---

<sup>6</sup> Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.

<sup>7</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>8</sup> *Risk appetite* – “*é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a – ou pode – aceitar na sua busca para a criação de valor.*” (COSO 2004 in COSO 2007).

- Promoção/apoio no atingir dos objectivos das organizações e criação de valor: esta é talvez a maior das premissas de um processo de *ERM*; o seu grande objectivo não passa pela prevenção, mas sim pela melhoria contínua das organizações, eficácia e eficiência e manutenção/incrementação da performance.

Destes pontos de destaque, à luz das mais contemporâneas definições de *ERM*, apresenta-se-nos, assim, o novo modelo de Gestão de Riscos como resposta à realidade actual do mundo empresarial e às actuais necessidades das organizações de garantir maior confiança aos seus *stakeholders*.

### Âmbito

Como a própria denominação de *ERM* indica, o seu âmbito primordial será o risco. No entanto, desde logo há questões óbvias que se levantam: *Mas e então, o que é o risco? Com que base é o risco examinado neste tão elaborado processo integrado de gestão? Em conjugação com o quê, o risco é âmbito do ERM?*

Começando pela questão mais óbvia – o que é o risco – num qualquer dicionário de português logo encontraríamos a descrição de perigo. Contudo, não deixando de o ser, mesmo no processo de *ERM*, a sua definição vai muito mais além de um simples perigo.

Tal como para a definição de *ERM*, a procura por uma definição de risco nos conduz a inúmeras definições para risco. Num bom exemplo (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>9</sup>, onde o factor risco é designado por um evento definido como, “*incidentes ou ocorrências originadas partir de fontes internas ou externas que afectam a implementação da estratégia ou a realização dos objectivos*”. Num outro (Kunh 2008)<sup>10</sup>, risco “*é a possibilidade de ocorrer um desvio, dos actuais resultados ou objectivos de uma organização, em relação aos esperados, fruto da ameaça da ocorrência de eventos indesejados, da não ocorrência de eventos desejados*”.

---

<sup>9</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>10</sup> Protiviti. (2008). *Risk quantification* (versão electrónica). Kuhn, G. USA.

Por fim, numa outra definição a que podemos atender (FERMA 2003)<sup>11</sup>, o risco “*é a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (...) nomeadamente da ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens ou então ameaças ao sucesso*”.

E uma vez mais, tal como na demanda pelo conceito de *ERM*, de uma diversidade de definições somos induzidos para uma convergência de ideias. Se atentarmos às definições citadas, desde logo, poderemos retirar uma base relativamente ao elemento risco, nomeadamente, a associação ao termo eventos, isto é acontecimentos – que podemos equiparar, também, a ocorrências.

O risco advém, então, de eventos ou acontecimentos associados à actividade das organizações, mas tal não é o fim da definição do termo risco. O risco, como poderemos observar das citações expostas, está relacionado com ameaças e oportunidades – eventos cuja ocorrência pode gerar impactos negativos e eventos que podem gerar impactos positivos. Por fim, existem dois outros elementos a reter da definição de riscos: o grau de impacto – nos objectivos das organizações – e a sua probabilidade de ocorrência. Este dois últimos constituem-se elementos fundamentais na definição de risco, pois, como poderemos ver no ponto seguinte deste estudo – mais concretamente na fase de avaliação de eventos – estes determinarão as prioridades para a implementação de medidas na sua gestão, num equilíbrio entre a sua probabilidade de ocorrência e o grau de impacto na actividade das organizações.

Neste momento, já percebemos, então, como é visto o risco neste processo, ficando em aberto a questão que se seguia: *com que base é examinado o risco neste processo?* Seguindo uma das premissas base do *ERM* – a visão holística – deverá ser seguido um modelo de riscos que contemple todo um extenso conjunto de riscos que poderão ser associados à actividade de uma organização, subdividindo os mesmos por categorias de riscos (como poderemos por exemplo encontrar em Beja 2004, COSO 2004 in COSO 2007, CAS 2003)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>12</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.  
CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

Por exemplo<sup>13</sup> (segundo Beja 2004)<sup>14</sup>, poderemos subdividir os riscos em sete categorias – Riscos externos, riscos de mercado, riscos isolados, riscos contratuais, riscos de instrumentos financeiros, riscos em processos subsidiários e riscos do negócio base – e preencher cada uma dessas categorias com todo um conjunto de riscos associados a cada uma delas.

Num outro exemplo (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>15</sup>, seguindo a mesma lógica de preenchimento de categorias de risco, poderemos subdividir o risco em duas categorias de base relacionadas com a sua origem – interna ou externa – e novas subcategorias dentro de cada uma delas – em riscos externos, os associados a factores económicos, ao meio ambiente, políticos, sociais e tecnológicos; e em riscos internos, os associados à infraestrutura da organização, aos seus recursos humanos, às operações e tecnologia utilizada - a preencher com conjunto de riscos associados a cada uma delas.

E outros exemplos poderiam ser encontrados quantos os autores que analisássemos. Contudo, tal como já verificamos na análise dos conceitos de *ERM* e Risco, uma vez mais iríamos ficar perante uma convergência de ideias: O exame dos riscos parte de um modelo geral de riscos, onde se contemple a miríade de riscos associados ao negócio de cada organização, onde uma estratificação por categorias de riscos, será ideal (como é referido, por exemplo, em Beja 2004)<sup>16</sup> para a sua melhor identificação.

Neste contexto, onde já percebemos o que é o risco e com que base se procede ao seu exame, resta-nos, então, perceber em conjugação com o quê o risco é âmbito do processo de *ERM*, ou melhor onde é que mais especificamente se irão identificar os riscos de negócio, enquadrados em cada uma das suas categorias.

---

<sup>13</sup> Anexo II - Modelo de Riscos apresentado em Beja 2004.

<sup>14</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>15</sup> Anexo III – Modelo de Riscos apresentado em COSO 2007.

<sup>16</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

Numa abordagem clara e objectiva (Beja 2004)<sup>17</sup>, é nas cadeias de valor e/ou nos processos de negócio onde consta a essência de um exame sistemático de todos os riscos inerentes a uma organização pelo seu todo. É (como referem Wagner & Bode 2008)<sup>18</sup>, de facto, na existência, gestão e funcionamento de tais processos e/ou cadeias de valor de negócio que se reflectem os riscos inerentes ao negócio de uma organização, isto é, onde a probabilidade e grau de impacto de determinados eventos – positivos ou negativos – exercerão influência sobre a persecução de objectivos de uma organização - esta a premissa fundamental da sua actividade e de um processo de *ERM* – e onde poderemos actuar à luz do processo de *ERM*, de modo a virar tais probabilidade e graus de impacto em favor da organização.

Compreendemos assim, que o âmbito de um processo de *ERM* é o risco e a sua identificação nos processos de negócio subjacentes à actividade de uma organização. No entanto, emerge-nos como pertinente – tal como foi anteriormente feito com o conceito de riscos – clarificar o que são estes processos de negócio.

Numa abordagem analisada (Adair & Murray *in* Cury 2000)<sup>19</sup>, processo é “ *uma série de tarefas ou etapas que recebem inputs (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram outputs (produto físico, informação, serviço), com agregação de valor, usado para fins específicos pelo seu receptor*”. Assim, na actividade/negócio de uma organização, da decomposição da sua visão macro processual, serão diversos os processos de negócio que poderemos encontrar. Por exemplo (como referido por exemplo em Beja 2004)<sup>20</sup>, na actividade duma organização, sem necessitar de especificar áreas ou tipo de negócio, facilmente poderemos identificar processos de aquisições, processos contabilísticos e financeiros, processos de gestão de recursos humanos, processos de produção, processos de venda e distribuição, processos de planeamento e tomada de decisão, entre muitos outros.

---

<sup>17</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>18</sup> Wagner, S. & Bode, C. (2008). *An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk* (versão electrónica). *Journal of Business Logistics*, 1: 307-318.

<sup>19</sup> Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. 7ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo.

<sup>20</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

Neste sentido, poderemos concluir que, num âmbito geral, o *ERM* debruçar-se-á sobre os riscos de negócio – ameaças e oportunidades – e sobre os processos de negócio – cadeias de valor. Esta, é a ideia que se pode observar na ilustração que se segue.

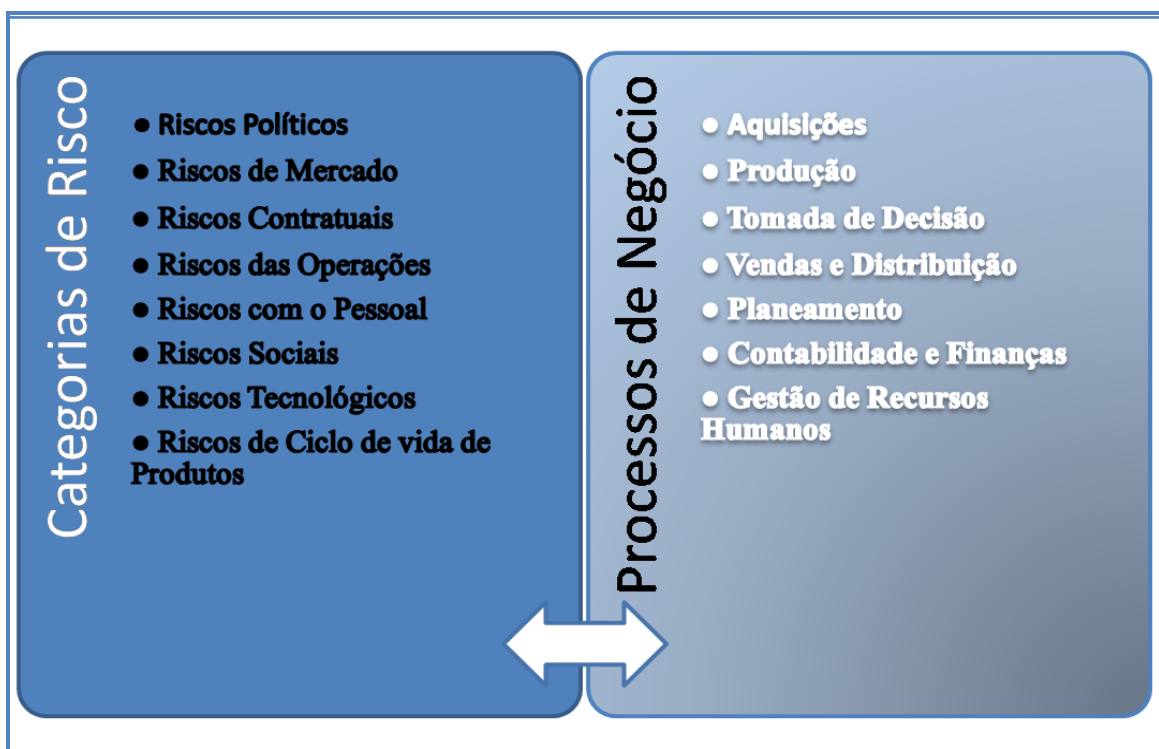


Ilustração 2 - Âmbito do Risk Management: Fonte: Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa (adaptado).

## Objectivos

Recapitulando o que já observamos da revisão de literatura levada a cabo até ao momento, de um modo geral, poderemos dizer que fruto de novas realidades empresariais, novas regulações - consequência de escândalos e de uma grave crise financeira a nível mundial - surgiu um novo modelo de *ERM*. Este, actuando sobre os riscos inerentes – oportunidades e ameaças - à actividade de cada organização - numa base holística, estratégica e sistemática – debruça-se sobre estas como um todo e sobre os seus processos de negócio. Levanta-se, contudo, neste momento, uma questão: *Com que objectivos?*

Como um processo sistemático de base bem mais abrangente e complexidade mais acentuada, uma panóplia de objectivos estará subjacente a este tipo de processo.

Desde logo, das definições citadas anteriormente neste ponto, saltam à vista objectivos gerais atribuídos ao processo tais como criar valor (Loeb, Tseng e Gordon 2009)<sup>21</sup>, garantir com razoabilidade e apoiar a consecução dos objectivos das organizações (COSO COSO 2004 *in* 2007)<sup>22</sup>, promover a sustentabilidade das actividades das organizações (FERMA 2003)<sup>23</sup>, além, claro, da própria gestão dos riscos inerentes à vida das organizações.

Daqui, o que podemos começar a concluir é que, apesar da diversidade de objectivos atribuídos ao *ERM*, assistimos a uma convergência de pontos de vista – tal como se sucede nas definições atribuídas ao processo – onde o ponto principal passa pela gestão de riscos inerentes aos negócios das organizações, pela criação de valor às mesmas e pela promoção da sua melhoria contínua.

No entanto, aprofundando o alcance dos objectivos pretendidos por este processo de *ERM*, poderemos alcançar uma visão bem mais clara e coesa dos mesmos. *Se repararmos, temos falado de gerir riscos, criação de valor e sustentabilidade, mas que resultados mais específicos se esperam deste processo?*

De facto, em termos mais específicos, poderemos encontrar uma extensa lista de objectivos. De destacar, o facto de por vezes – ao encontrarmos partilha de ideias - o que um autor chama de objectivos, outro chama de vantagens do processo (por exemplo Beja 2004 em relação a COSO 2004)<sup>24</sup>. Note-se que esta não será uma associação de todo incompreensível, pois se levarmos em conta a especificidade e dimensão dos objectivos enunciados, facilmente poderemos tê-los como vantagem de possuir um processo de *ERM*.

Por exemplo (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>25</sup> são referidos objectivos tais como: alinhar apetência para o risco e estratégia; ligar crescimento, risco e retorno; intensificar as decisões de resposta ao risco; minimizar surpresas operacionais e percas; aproveitar oportunidades; ou racionaliza o capital.

---

<sup>21</sup> Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.

<sup>22</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>23</sup> FERMA. (2002). *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>24</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>25</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.



Claro que tais objectivos só serão uma vantagem se alcançados, mas, de facto, pegando por exemplo logo no primeiro referido – se alinharmos apetência para o risco e estratégia - na identificação de riscos e seu tratamento, se considerarmos a apetência para o risco numa organização, os objectivos e caminhos que se pretendem atingir, decerto as decisões tomadas ao longo do processo serão as mais correctas e as que melhor servirão a eficácia e eficiência da organização na procura pela obtenção dos seus objectivos – isto a ser alcançado, essa será uma vantagem para quem utiliza o *ERM*.

Outros exemplos (Mingbo Sun *in* Price 2009)<sup>26</sup> se poderão encontrar, e numa abordagem mais prática teremos o estabelecimento de planos para a prevenção de cenários críticos e desenvolvimento de vantagens competitivas. Uma vez mais será claro que constitui uma vantagem adoptar um processo que previna a ocorrência de situações que se tornem catastróficas ou que nos possibilite estar um passo à frente da concorrência.

E poderíamos continuar na procura de objectivos específicos, ou vantagens atribuídos ao processo de *ERM*, mas tal seria um conteúdo que, por si só, serviria para ocupar todo este estudo. No entanto, apresenta-se na ilustração<sup>27</sup> seguinte um quadro resumo das vantagens/objectivos do processo, onde se indica também as suas fontes.

---

<sup>26</sup> Pricewaterhousecoopers. (2009a). *12th. Annual global CEO survey: redefining success*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.

<sup>27</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa. COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.

Pricewaterhousecoopers. (2009a). *12th. Annual global CEO survey: redefining success*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.

	Vantagem/objectivo
a.	Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão (Beja 2004).
b.	Promoção da reputação das organizações junto dos seus <i>stakeholders</i> interessados na criação de valor, através da introdução de transparência na informação prestada (Price <i>in</i> Beja 2004).
c.	Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor (Price <i>in</i> Beja 2004)
d.	Apoio na obtenção dos objectivos estratégicos das organizações e monitorização da sua performance (Price <i>in</i> Beja 2004).
e.	Criar procedimentos homogéneos de gestão (Price <i>in</i> Beja)
f.	Criar uma ligação entre crescimento, risco e retorno (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007)
g.	Promoção do aproveitamento de oportunidades associadas ao negócio e de respostas integradas a riscos múltiplos (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007)
h.	Promoção de planos para prevenção de cenários críticos e desenvolvimento de vantagens competitivas (Mingbo Sun <i>in</i> Price 2009a)
i.	Apoio à gestão da volatilidade e incerteza do meio empresarial (Gordon, Loeb & Tseng 2009)
j.	Rentabilidade e racionalização do capital (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007 & e Price <i>in</i> Beja2004)

Ilustração 3 - Quadro síntese das vantagens do ERM; Fonte: Própria.

Por fim, numa breve alusão referente a estes últimos parágrafos, há um aspecto fundamental que não deverá nunca deixar de ser destacado, associado às limitações dos objectivos do ERM. Uma das premissas do ERM (como refere COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>28</sup> é gerir eventos, ou riscos, de modo a garantir com razoabilidade o atingir de objectivos pelas organizações. Logo o objectivo nunca será atingir um nível zero de risco, isto é, o ERM nunca será uma garantia absoluta. De facto, haverá factores intrínsecos ao próprio processo e ao contexto onde este se desenvolve que tornarão esta situação uma realidade, em relação à qual não poderemos fugir, a não ser tomando medidas preventivas – especialmente aquando da implementação do processo (como veremos mais à frente) – de modo a minimizar as suas limitações, como são exemplos as que se seguem:

<sup>28</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

- Risco diz respeito ao futuro (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>29</sup>, logo, como tal, a sua previsão nunca comportará uma certeza absoluta;
- Factor humano (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>30</sup>, sendo o *ERM* levado a cabo por pessoas, logo, será altamente sujeito a erros de julgamento e/ou conluio;
- O papel da direcção (COSO 2004 *in* COSO 2007 e Gordon, Loeb e Tseng 2009)<sup>31</sup>, a qual poderá não acompanhar ou patrocinar devidamente o processo, enfraquecendo-o; ou essa mesma direcção que poderá neutralizar o processo;
- A dimensão e complexidade duma organização (Gordon, Loeb e Tseng 2009)<sup>32</sup>, que poderá elevar as dificuldades de desenvolvimento e implementação do processo, tornando-o mais vulnerável a falhas;
- A volatilidade e incerteza do meio empresarial (Gordon, Loeb e Tseng 2009)<sup>33</sup>, que torna a tarefa de prevenção e acção relativamente instáveis.

### **1.1.2 O Processo de *ERM***

Partindo do estudo já efectuado até ao momento, ou seja, agora que já compreendemos a origem do *ERM*, o que é, sobre que âmbito se debruça e com que objectivos este se desenvolve, chegamos a um ponto-chave desta análise bibliográfica: *Como se estrutura e desenvolve este processo, e que modelos existem? Que medidas de implementação se devem tomar, de modo minimizar o potencial efeito das limitações deste processo? Que estratégias se devem seguir no tratamento dos riscos?* A resposta a estas questões, será, assim, o objecto dos próximos parágrafos.

### **O Modelo de *ERM***

Da diversidade de abordagens aos conceitos fundamentais de *ERM* analisadas no ponto anterior – âmbito e definição – será coerente conjecturar uma idêntica diversidade de abordagens, no que ao modelo de processo diz respeito.

---

<sup>29</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Idem

Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Idem

De facto, esta é uma situação que resulta de tantos quantos forem os autores analisados, tantas quantas forem as abordagens ao modelo de processo observadas. Contudo, uma vez mais, foi possível verificar uma convergência da ideia de como será o modelo deste processo.

Neste âmbito, por exemplo num modelo<sup>34</sup> de origem Europeia (FERMA 2003)<sup>35</sup>, foi possível reconhecer sete grandes componentes: Objectivos estratégicos das organizações; avaliação e comparação do risco; reporte do risco; decisão; tratamento do risco; reporte do risco residual; e sua monitorização.

Aqui, o *ERM* funcionando sistematicamente, numa perspectiva de melhoria contínua do processo – através de uma auditoria formal<sup>36</sup> ao mesmo e da sua constante adaptação a necessidades e fraquezas identificadas – este parte dos objectivos estratégicos das organizações e de todo um profundo conhecimento da mesma – enquadramento da actividade a nível interno e externo – de modo a proceder à identificação dos riscos associados a tais objectivos e enquadramento. Estes serão avaliados, analisados e descritos em termos de probabilidade de ocorrência, impacto e proveniência, para deste modo serem comparados e se definirem prioridades – de acordo com critérios ajustados a cada organização especificamente e se proceder ao tratamento desses riscos.

Neste ponto, após a comunicação dos riscos chave das organizações, chega o momento da tomada de decisões onde, levando em conta a relação custo/benefício da implementação de medidas de controlo/tratamento de riscos - que garantam um funcionamento eficaz e eficiente das organizações, controlos internos eficazes e o cumprimento de leis e regulamentações – é, ainda, comunicado o risco residual previsto obter<sup>37</sup>.

Por fim, procede-se à monitorização da implementação das medidas definidas e da evolução dos riscos identificados, bem como à avaliação dos resultados alcançados com a execução de tais medidas.

---

<sup>34</sup> Anexo IV – Modelo de ERM FERMA 2003.

<sup>35</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>36</sup> Auditoria Formal: Ver mais à frente avaliação independente.

<sup>37</sup> Risco residual: Risco restante, após a implementação de medidas de resposta e controlo ao riscos (Moeller 2007) – Tradução própria.

Esta fase garante ainda uma continuidade do processo e adaptações necessárias, o que contribuirá para uma melhor capacidade de decisão dentro das organizações e a melhoria contínua do seu funcionamento.

Num outro exemplo<sup>38</sup> (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>39</sup>, numa proveniência bem mais Americana, pode-se observar um modelo a três dimensões. Articuladas entre si, estas representam os quatro níveis de objectivos de uma organização – estratégicos, operacionais, reporte e conformidade - nos quatro níveis de uma organização – nível organizacional, divisão, unidade de negócio e subsidiárias – sobre as quais actuará o modelo de *ERM*, propriamente dito, numa lógica de oito componentes: Ambiente interno; definição de objectivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; actividades de controlo; informação e comunicações; monitorização.

Aqui, não obrigatoriamente num processo em série, mas sim onde as diversas componentes interagem entre si de uma forma sistemática, inicialmente, atendendo-se às já referidas dimensões duma organização – objectivos e estrutura – deverá haver um ajustamento do processo e da forma como o risco é abordado, ao modo como as organizações e os seus colaboradores vêem o risco – filosofia de riscos e apetência pelo risco das organizações – à integridade, ética e valores das organizações e ao ambiente em que estas operam. Efectuado este ajustamento deverá existir uma definição de objectivos, que serão a essência do *ERM*, o qual deverá ainda assegurar às organizações um sistema de definição de objectivos consistente com a sua missão e seu apetite pelo risco.

Poder-se-á partir, então, para a identificação de eventos associados aos objectivos definidos, que poderão representar riscos para a organização - ameaças ou oportunidades emergentes do meio externo e pontos fortes ou pontos fracos presentes no seu meio interno. Estes eventos serão analisados e avaliados em termos de probabilidade e impacto do risco, de modo a determinar como serão geridos.

Seguidamente, deverão ser implementadas respostas aos riscos definidos como prioritários, de acordo com as estratégias de gestão de riscos e da tolerância ao risco das organizações.

---

<sup>38</sup> Anexo V – Modelo de *ERM* COSO 2007.

<sup>39</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

Finalmente devem ser estabelecidas políticas e procedimentos de controlo, que assegurem uma efectiva implementação das medidas de gestão de risco.

Todas estas acções devem ser acompanhadas do correspondente reporte e comunicação de toda a informação apreendida, para que todos tenham conhecimento dos desenvolvimentos do processo, de pontos de situação e para o desempenho das suas responsabilidades - destaca-se, ainda, que todo este processo deve ser monitorizado e acompanhado internamente, externamente, ou de ambas as formas, para que possa ser reajustado sempre que necessário. Desta forma, assistimos, tal como previsto, a uma diversidade de modelos que convergem numa base único. Como podemos verificar, praticamente mudam apenas os nomes das componentes, mas efectivamente os modelos são semelhantes, apenas meras minuciosidades formais os separam. Assim em termos gerais, poderemos retirar:

- Conhecimento das organizações no seu todo e em todos os seus níveis: de forma a garantir uma eficaz e completa integração do *ERM* na cultura das organizações, em termos da sua consciência e capacidade de governar riscos, da integridade e valores éticos da administração e supervisão, e das próprias competências dos seus colaboradores em geral;
- Definição de objectivos e estratégias: para deste modo o processo de *ERM* ter uma essência perante a qual de possa direccionar; destaque-se, ainda, que neste ponto o *ERM* poderá e deverá desempenhar um papel fundamental de apoio às organizações, no sentido de as auxiliar a definir tais objectivos;
- Preparação da implementação: como iremos ver um pouco mais à frente, um conjunto de acções deverão ser desenvolvidas, para que, por um lado, se garantam os pontos anteriores, e por outro lado, para que se minimizem as limitações ao processo identificadas anteriormente neste estudo;

- Identificação de riscos e *triggers*<sup>40</sup>: seguindo o próprio âmbito do processo, à luz dos objectivos das organizações e da sua actividade, deverão ser identificados todos os riscos inerentes<sup>41</sup> aos mesmos, além de paralelamente se identificar o processo, processos e/ou fase de processos de negócio onde germina cada um dos riscos identificados; é aqui que se poderá actuar aquando da implementação de medidas de tratamento de risco e controlo;
- Avaliação e prioritização: após identificados os riscos e as respectivas origens, será o momento de proceder à sua avaliação em termos de probabilidade de ocorrência e grau de impacto nos objectivos, de modo a evidenciar quais os realmente relevantes e definir prioridades;
- Decisão de medidas de mitigação de risco: após a averiguação de riscos prioritários, alvo de acções a definir, será de proceder a uma análise de potenciais medidas estratégicas para tratamento dos riscos; dever-se-á proceder, ainda nesta fase, à análise de medidas e controlos de gestão de riscos já existentes, além da ponderação de uma relação entre benefício e custo, garantindo-se, assim, que o processo não se centra em preocupações irrelevantes para as organizações, nem envereda por caminhos megalómanos, isto é, demanda-se na procura de uma organização eficaz e eficiente, que gere eventos que poderão colocar em causa o seu alcançar de objectivos;
- Controlo de riscos: implementadas as medidas de gestão dos riscos, torna-se necessário estabelecer políticas e procedimentos de controlo interno que assegurem a correcta execução das medidas de tratamento de riscos anteriormente definidas – destaque-se que, tal como na componente anterior, uma análise sobre as medidas já existentes e a uma relação custo/benefício será de todo pertinente; por outro lado, as medidas tomadas nestes dois últimos pontos terão como objectivo baixar o risco a um nível residual aceitável, que deverá ser coerente com a apetência para o risco das organizações;

---

<sup>40</sup> *Trigger*: Categoria de processo de negócio, sub-processo de negócio ou fase de um determinado processo de negócio, onde tem origem o risco identificado.

<sup>41</sup> Risco Inerente: Potencial gasto, perda, não autorizado ou apropriação, decorrentes da actividade de uma organização (U.S. Government's Office of Management Budget in Moeller 2007) – Tradução própria.

- Monitorização: identificados os riscos, avaliados e geridos através de medidas implementadas, torna-se necessário acompanhar todo o processo de execução das mesmas; avaliar os resultados obtidos, avaliar a variação de novos riscos e dos anteriormente identificados, de modo a introduzir novas medidas, além de todas as modificações que se perfilarem necessárias no processo de *ERM*;
- Comunicação: este será um procedimento fundamental que acompanhará o *ERM* ao longo de todo o processo; aqui o objectivo será a promoção de conhecimento e informação a todos os *stakeholders* da organização – internos e externos – para que possam desempenhar eficazmente as suas responsabilidades, além do estabelecimento de uma garantia de transparência ao funcionamento do processo e das organizações;
- Avaliação independente<sup>42</sup>: de modo a transmitir transparência e credibilização relativamente à informação sobre a gestão dos riscos numa organização e seu processo de *ERM*, uma equipa de auditores independentes deverá avaliar a adequação do conjunto de procedimentos e a fiabilidade das informações retiradas dos processos de *ERM* implementados nas organizações, além de avaliar a eficácia e efectividade dos procedimentos instituídos durante o processo.

Esquemáticamente, teremos como mostra a ilustração que se segue.



Ilustração 4 - Exemplo de modelo de *ERM*; Fonte: Própria

<sup>42</sup> Avaliação independente: São avaliações separadas, focadas directamente na eficácia do processo de *ERM*, que proporcionam a oportunidade de considerar a manutenção da eficácia das actividades contínuas de monitorização (COSO 2004 in COSO 2007), além da melhoria contínua do processo de *ERM*.



Este será o modelo *ERM* que mais à frente servirá de base à busca pelos objectivos deste estudo – no ponto 1.4, aquando do desenvolvimento de um modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental e no capítulo 2, aquando do desenvolvimento de um caso prático.

### **Aspectos Fundamentais de Implementação do Processo**

No ponto anterior, abordamos os diferentes modelos de *ERM*, o que de um modo geral nos leva para uma visão do seu funcionamento, ou até de fases não obrigatoriamente sequenciais mas que funcionam ciclicamente.

Torna-se, então, neste momento pertinente tentar perceber uma questão que se levanta: *Como será, de um modo geral, o melhor caminho a seguir para a implementação do processo? De que forma, ao implementar o processo de ERM, se poderão minimizar as limitações a que este está sujeito de modo a garantir o seu sucesso e desempenho?*

De facto, atendendo aos modelos de *ERM* analisados anteriormente, desde logo, foi possível verificar que a implementação deste processo terá de ser sujeita a uma fase preparatória – nomeadamente no conhecimento da organização e na definição de objectivos (como se pode encontrar por exemplo em COSO 2004 *in* COSO 2007, FERMA 2003)<sup>43</sup> – de modo a garantir um correcto e adequado funcionamento do processo. Este é um aspecto associado ao actual *ERM* que aliado à sua visão para o futuro o diferencia dos seus precedentes, lhe acrescenta valor e contribui de forma decisiva para a criação de valor e melhoria/monitorização da performance das organizações (como refere (DeLoach 2005)<sup>44</sup>.

Contudo, poderemos ir muito mais além nesta preparação da implementação do processo de *ERM*, permitindo-se por um lado salvaguardar estas novas componentes e um resultado mais efectivo do processo, e por outro lado, permitindo-se minimizar algumas das limitações identificadas como inerentes ao processo de *ERM*.

---

<sup>43</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.  
COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>44</sup> Protiviti. (2005). *Enterprise risk management: practical implementation ideas* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.

Neste sentido, comecemos por abordar um dos aspectos mais importantes para o sucesso do processo de *ERM* (Beja 2004)<sup>45</sup> e uma das suas potenciais limitações, nomeadamente o papel desempenhado pela direcção. Aqui, desde logo, aquando da implementação do processo deverá ser garantido o total patrocínio, apoio, participação e preparação (como se pode encontrar por exemplo em Beja 2004, FERMA 2003, Moeller 2007)<sup>46</sup> da gestão de topo das organizações. Deste modo, automaticamente se garantirá uma outra postura e empenho dentro das organizações – pela globalidade dos seus colaboradores - perante o *ERM*, contribuindo assim de forma decisiva para o seu sucesso, correcto e efectivo desenvolvimento, além da garantia de que não passe apenas, de uma bonita ideia.

Continuando, se o total apoio e colaboração da gestão de topo será decisivo para o sucesso de *ERM*, a sua perfeita integração na cultura das organizações (como se pode ver em COSO 2004 *in* COSO 2007, ou Beja 2004, por exemplo)<sup>47</sup>, não ficará atrás. Este será um factor que definirá todo o processo e o adequará às necessidades, potencialidades ou realidades de cada organização, permitindo ainda, gerir a sua limitação associada à complexidade de certas organizações. Por outro lado, o desenvolvimento de acções neste sentido possibilitará, ainda, minimizar as limitações deste tipo de processo no que ao factor humano diz respeito – numa perspectiva de erros de julgamento e conhecimento de procedimentos do processo, ou para a execução de responsabilidades.

Neste sentido (como poderemos encontrar em Beja 2004)<sup>48</sup>, a elaboração de um manual<sup>49</sup> de *ERM* – que adequado a cada organização específica - ajudará a criar uma linguagem, políticas e procedimentos de gestão de riscos homogéneos. Por outro lado, o desenvolvimento de acções de informação/motivação para o empenhamento no processo e acções de formação dirigidas aos quadros superiores e colaboradores chave envolvidos no processo, serão medidas cujos resultados poderão ter um efeito de excelência.

---

<sup>45</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>46</sup> Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

<sup>47</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.  
COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> Anexo VI -Quadro dos conteúdos de um manual de *ERM* apresentados em Beja 2004.

Ainda na sequência desta preparação dos colaboradores da organização, será de todo pertinente promover uma definição e comunicação de responsabilidades<sup>50</sup> a atribuir (Beja 2004 e COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>51</sup> – dado que cada um dos envolvidos, deverá conhecer as suas funções e responsabilidades, perante as quais deverá ser capaz de responder. Neste ponto, a criação de uma função de *ERM* (como se encontra em Moeller 2007)<sup>52</sup>, poderá trazer efeitos positivos na perspectiva de como será visto e se integrará o *ERM* nas organizações.

Por outro lado, se atendermos à complexidade do meio empresarial, à sua volatilidade, facilmente se poderá concluir que a contratação de especialistas, em regime de consultoria externa (Beja 2004)<sup>53</sup>, será um factor que reforçará o papel do *ERM*, dada a diversidade e complexidade de matérias em que estará envolvido aquando do seu desenvolvimento. Estes, apoiando-o, potenciarão o seu desempenho e resultados atingidos – promovendo o respectivo impacto deste facto nas organizações.

Por último, dada a própria complexidade e profundidade do processo de *ERM*, o desenvolvimento de um plano calendarizado de implementação e a execução de um projecto experimental (Beja 2004)<sup>54</sup>, anteriormente a uma implementação global, facilitará um melhor evoluir do *ERM*, pois possibilitará introduzir reajustamentos vitais graças às informações e ilações retiradas da avaliação aos resultados do projecto.

No seguimento desta lógica abordada, apresenta-se em síntese na ilustração<sup>55</sup> seguinte, um resumo de algumas destas primeiras acções a desenvolver numa pré-implementação do processo de *ERM*.

---

<sup>50</sup> Anexo VII - Exemplo de estrutura da definição de responsabilidades apresentado em Beja 2004.

<sup>51</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa. COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>52</sup> Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

<sup>53</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>54</sup> Idem

<sup>55</sup> À elaboração da ilustração 5, recorreu-se a informações apresentadas no anexo VIII.

Acção	Descrição
1.	Garantir patrocínio da gestão de topo, e a sua preparação.
2.	Promoção de estudos e reuniões com o intuito de promover um profundo conhecimento das organizações – actividade, cultura, processos, meio, etc.
3.	Criação e estruturação de uma função de <i>ERM</i> (deveras opcional, dependendo da dimensão, complexidade e necessidade das organizações).
4.	Contratação de especialistas, em regime de consultoria externa, com competências na gestão de risco.
5.	Definição e comunicação de responsabilidades e de um plano calendarizado de implementação.
6.	Desenvolver acções de informação e motivação para o empenhamento no processo, dirigidas à globalidade dos colaboradores.
7.	Desenvolver acções de formação, dirigidas a quadros superiores, chefias intermédias e a restantes colaboradores envolvidos no processo, com funções chave.
8.	Desenvolvimento de um projecto experimental de <i>ERM</i> .
9.	Análise dos resultados obtidos no projecto experimental e introdução dos reajustamentos necessários.
10.	Implementação global do processo de <i>ERM</i> .

Ilustração 5 - Quadro do *checklist* para a implementação do *ERM*; Fonte: Própria.

## **Ferramentas**

Se até aqui já percebemos como funcionam os modelos contemporâneos de *ERM* e como poderemos levar a cabo a sua implementação, levantam-se outras questões.

*Dada a sua integração nas estruturas organizacionais e profundidade do seu desenvolvimento, de que ferramentas ou componentes de gestão se poderá socorrer o ERM? Será possível efectuar tal articulação? E que outras técnicas se poderão aplicar ao longo do desenvolvimento do processo?*

De facto, o processo de *ERM* poderá assentar numa agregação de procedimentos e documentação dos sistemas de planeamento, controlo interno e de informação para a gestão das organizações, de forma a assegurar o todo do processo de gestão dos riscos das organizações (como referido em Beja 2004)<sup>56</sup>. Aqui, componentes da gestão como os sistemas de controlo interno, o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão, desempenharão um papel fundamental.

Por exemplo, tal como já vimos anteriormente e como poderemos encontrar em diversos autores (por exemplo em Wu & Olson 2009 ou Beja 2004)<sup>57</sup>, desde a sua componente relacionada com a definição de objectivos organizacionais, o *ERM* ficará ligado ao planeamento estratégico das organizações. Ora, se a existência de uma actividade é a razão da existência de riscos inerentes a uma organização, de uma forma mais acentuada estes estarão associados aos seus objectivos.

Planear (como referido em Beja 2004)<sup>58</sup> contempla, de um modo geral, diagnosticar as tendências externas, o diagnóstico interno das próprias organizações, a determinação de objectivos, a definição da estratégia para os atingir e as consequências quantitativas e qualitativas dos planos elaborados. Isto, de certo modo, não será mais do que o que se efectua num processo de *ERM*, seja numa fase de identificação de riscos, de avaliação e de monitorização, por exemplo. Aqui (como poderemos encontrar em Beja 2004)<sup>59</sup>, o recurso a ferramentas tais como o diagnóstico da envolvente, a análise interna, a análise do sector de actividade – as cinco forças de Porter – ou a análise SWOT, poderão comportar um contributo de excelência no que à identificação, descrição e mapeamento de riscos diz respeito. Por outro lado, ferramentas de *Scorecard* (como se encontra em Wu & Olson 2009)<sup>60</sup>, serão ferramentas que permitirão apropriadamente mapear e medir os riscos inerentes às organizações. Planeamento estratégico e *ERM* serão, assim, dois processos que se complementarão e suportarão.

---

<sup>56</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>57</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

Wu, D. & Olson, D. (2009). *Risk issues in operations: methods and tools* (versão electrónica). *Production Planning & Control*, 4: 293-294.

<sup>58</sup> Idem

<sup>59</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>60</sup> Wu, D. & Olson, D. (2009). *Risk issues in operations: methods and tools* (versão electrónica). *Production Planning & Control*, 4: 293-294.

Continuando esta indagação pela articulação entre as componentes de gestão das organizações e o *ERM*, como já foi possível verificar na introdução desta abordagem, não nos ficaremos pelo planeamento estratégico. Uma outra que se destaca é a contabilidade de gestão.

Esta, podendo-se definir como “o processo de identificação, medição, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras, operacionais e físicas, utilizadas no processo de gestão, para planear, avaliar e controlar uma empresa e assegurar o uso apropriado para a gestão de negócios” (Bulgacov 1999)<sup>61</sup>, compreenderá todo um extenso rol de informações para o processo de gestão das organizações, de modo basilar, associado ao processo de tomada de decisão.

Neste sentido (como refere Beja 2004)<sup>62</sup>, a determinação e análise de resultados – próprio da contabilidade de gestão – será o alicerce da articulação entre esta e o *ERM*. Esta será uma constatação natural, ou não fosse a contínua avaliação de resultados e a comunicação de informação para a gestão um elemento fundamental do *ERM*, isto quer para a fase de identificação e avaliação de riscos, quer para a sua monitorização.

A contabilidade de gestão assumir-se-á, assim, como uma ferramenta de inestimável utilidade para o processo de *ERM*. Deste modo (tal como poderemos encontrar em Beja 2004)<sup>63</sup>, de entre outros princípios, técnicas e metodologias da contabilidade de gestão<sup>64</sup>, para o *ERM* – nas suas referidas componentes de identificação, avaliação e monitorização de riscos – assumem especial destaque:

- Os centros de responsabilidade;
- Metodologias de custeio;
- Análise custo – volume - resultado;
- Análise de valor das cadeias de processos;
- Custeio baseado nas actividades;
- Preços de transferência;

---

<sup>61</sup> Bulgacov, S. (1999). *Manual de gestão empresarial*. 1ª Edição, Editora Atlas, S.A. Brasil.

<sup>62</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> Necessariamente enquadrada com o processo de gestão das organizações em termos de estrutura, objectivos, estratégias, recursos, gestão de mudança e controlo organizacional (Beja 2004).

- Orçamentos fixos e flexíveis;
- Avaliação de desempenho.

Se até aqui já analisamos o papel que as componentes de gestão, tais como o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão, poderão assumir no processo de *ERM*, por fim, nesta articulação, resta-nos aludir ao papel desempenhado pelos sistemas de controlo interno.

O controlo interno é *“um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados duma organização, com o objectivo de possibilitar, com uma garantia razoável, a realização dos objectivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, fiabilidade das demonstrações financeiras e conformidade com leis e regulamentos (COSO 2004 in COSO 2007)<sup>65</sup>”. Por outro lado, numa perspectiva anterior, o controlo interno está associado “às normas e procedimentos internamente instituídos com o objectivo de assegurar e monitorizar, de forma continuada, sistemática, dinâmica e interactiva, que os meios ao dispor da empresa são geridos com rigor” (Beja 2004)<sup>66</sup>.*

Daqui (como referido em Beja 2004)<sup>67</sup>, além da susceptibilidade de se confundir *ERM* com controlo interno, facilmente se pode depreender que este será um dos elementos intrínsecos ao processo de *ERM*. Nesse sentido, temos a perspectiva mais contemporânea de controlo interno (COSO 2004 in COSO 2007)<sup>68</sup> onde o modelo é semelhante ao do *ERM*, contudo menos abrangente – apesar de o modelo ser igual, mesmo em níveis de objectivos, o seu alcance será menor.

---

<sup>65</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>66</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>67</sup> Idem

<sup>68</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

De facto (como referido em COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>69</sup>, o controlo interno, situa-se no centro do processo de *ERM*, revelando-se como uma ferramenta imprescindível à implementação de actividades de controlo – políticas e procedimentos de controlo interno, associadas (como refere Beja 2004)<sup>70</sup> também às boas práticas, tais como princípios que definem e delimitam responsabilidades, segregam funções incompatíveis com a transparência das operações e/ou registos, estabelecem limites de competência e determinam procedimentos de aprovação - necessárias para assegurar que as medidas de tratamento de riscos sejam efectivamente executadas.

Esquemáticamente, apresenta-se na ilustração seguinte a articulação entre as referidas componentes de gestão e o *ERM*.

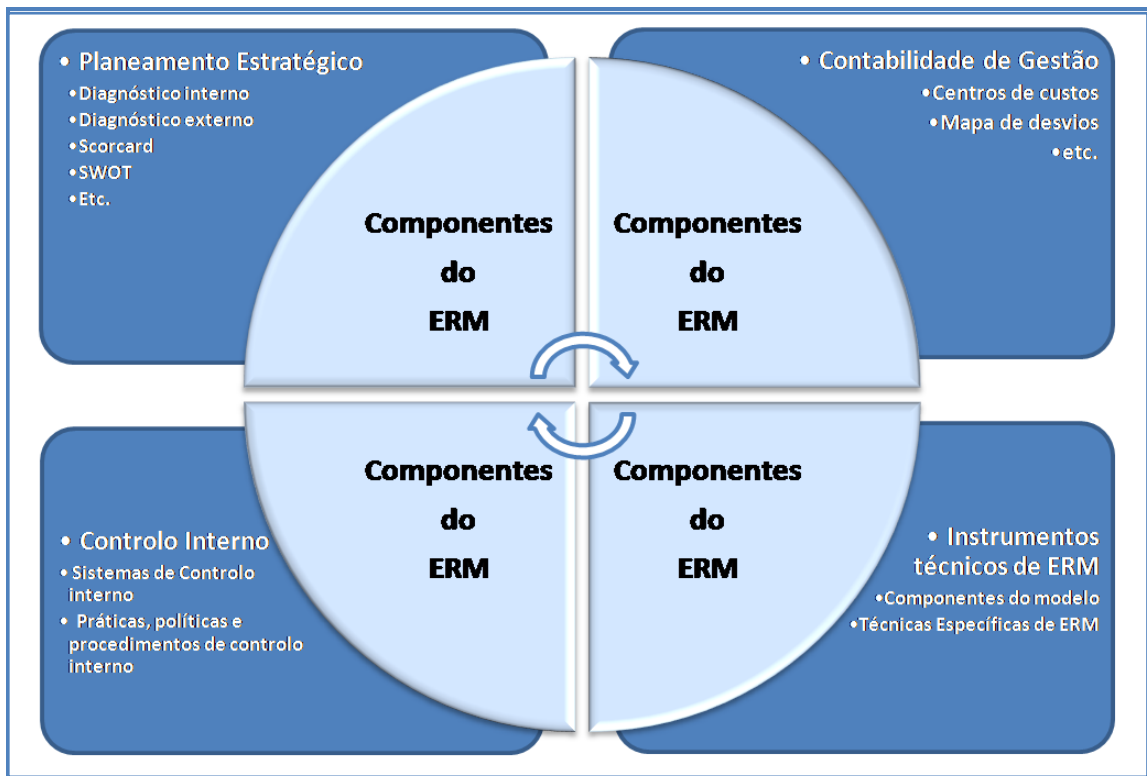


Ilustração 6 - Enquadramento do *ERM* com as componentes de gestão; Fonte: Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa (adaptado).

Contudo, tal como se questionou anteriormente, e como demonstra a ilustração anterior, realmente existem técnicas e procedimentos a levar a cabo no processo de *ERM*, próprios do mesmo.

<sup>69</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>70</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.



Estas, facilmente associadas a cada uma das componentes que compõem o *ERM*, desempenharão de igual forma às componentes de gestão analisadas um papel essencial, podendo contribuir, ainda, para o aprimoramento das mesmas.

Neste sentido, por exemplo, associadas à componente da identificação de eventos existirão inumeráveis técnicas, tomadas em muita boa consideração por uma diversidade de autores, tais como: *benchmarking* ou comparações de mercado (CAS 2003 e FERMA 2003)<sup>71</sup>; *surveys*, entrevistas e questionários (CAS 2003, FERMA 2003 e Moeller 2007), de onde se poderão retirar informações sobre inúmeras fontes de riscos, desde clientes a colaboradores; sessões de *brainstorming* (CAS 2003, FERMA 2003 e Moeller 2007)<sup>72</sup>, que promoverão o debate de eventos internos e externos; auditorias e inspecções (CAS 2003)<sup>73</sup> que possibilitarão a detecção de situações promotoras de riscos; ou a investigação de um histórico de incidentes (FERMA 2003)<sup>74</sup>, de modo a detectar tendências de risco.

Num outro exemplo, este relativo à componente do *ERM* de avaliação dos riscos, (como referido em FERMA 2003)<sup>75</sup> o mais usual será recorrer a análises quantitativas, semi-quantitativas ou qualitativas, em termos de probabilidade de ocorrência e consequências<sup>76</sup>, sendo que a utilização de modelos estatísticos será uma ferramenta essencial (como encontramos em CAS 2003)<sup>77</sup>.

---

<sup>71</sup>CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

<sup>72</sup> CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

<sup>73</sup> CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

<sup>74</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>75</sup> Idem

<sup>76</sup> Anexo IX - Exemplos de análises quantitativas, semi-quantitativas ou qualitativas apresentadas em FERMA 2002.

<sup>77</sup> CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.

Por outro lado, nesta análise (FERMA 2003)<sup>78</sup>, o recurso a estudos de mercado, prospecções, análises de investigação e desenvolvimento e até ao, já referido, recurso a ferramentas de planeamento estratégico serão, de todo, técnicas adequadas. Ainda nesta componente, (como se encontra por exemplo em Moeller 2007)<sup>79</sup> o recurso a mapas e matrizes de riscos será uma técnica<sup>80</sup> extremamente útil, que permitirá estabelecer uma distribuição do cenário de riscos numa organização em termos de níveis de probabilidade e impacto, além da sua integração nos *triggers* de risco – note-se que para tal (como referido em Moeller 2007)<sup>81</sup> uma análise às cadeias de valor e processos de negócio será exigível.

Por fim, associadas à componente da monitorização, que (como refere Beja 2004)<sup>82</sup>, assenta essencialmente em comunicações sobre a evolução dos riscos relevantes, a efectividade, adequação e eficácia da aplicação das medidas de gestão de riscos, o recurso à utilização de indicadores de performance – KPI's previamente definidos – será a técnica de maior realce. Por outro lado, (como referido em Beja 2004)<sup>83</sup> o recurso a registos de ocorrências, o desenvolvimento de estudos, a realização de *surveys* e questionários, além da calendarização de actividades específicas – tais como reuniões de análise de pontos de situação, inspecções ou *brainstorming* – serão extremamente úteis.

### **Estratégias de Gestão de Risco**

Como vimos anteriormente – na análise aos modelos do processo de *ERM* – e como nos mostra a ilustração que se segue, numa primeira fase deste, após a sua implementação, decorre um conjunto de acções onde são identificados e avaliados os riscos de negócio, de modo a averiguar prioridades, origens de risco, medidas já existentes e o custo/benefício da sua introdução, para o desenvolvimento de acções de tratamentos aos mesmos.

---

<sup>78</sup> FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.

<sup>79</sup> Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.

<sup>80</sup> Anexo X - Exemplos de mapas e matrizes de risco.

<sup>81</sup> Idem

<sup>82</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>83</sup> Idem

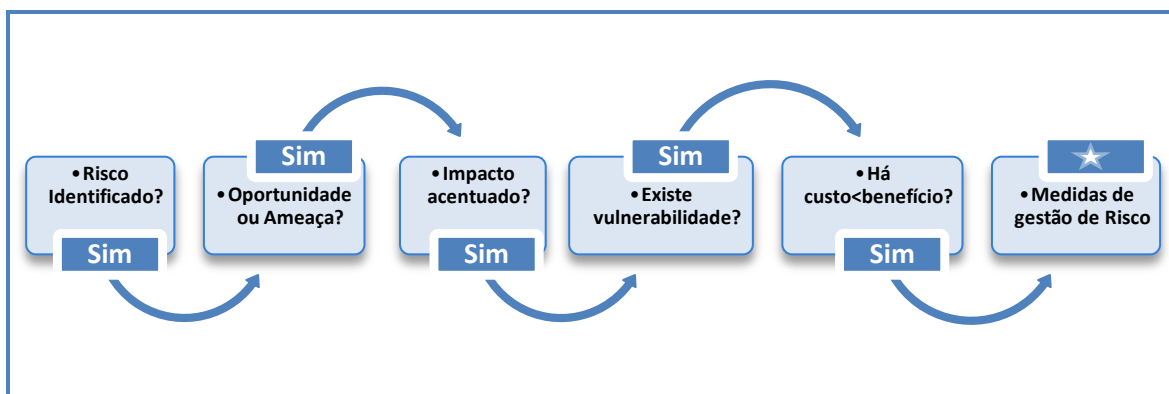


Ilustração 7 - Roteiro para o momento da implementação de medidas de gestão dos riscos; Fonte: própria.

Contudo, nesta fase, torna-se necessário levar em conta estratégias específicas deste tipo de processo de gestão. Nesse sentido, numa abordagem seguida pela pluralidade dos autores (COSO 2004 *in* COSO 2007)<sup>84</sup>, no processo de *ERM*, existem quatro grandes estratégias a levar em conta na fase de decisão das medidas de tratamento e controlo de riscos, nomeadamente: evitar, reduzir, aceitar e compartilhar/transferir.

Numa outra abordagem mais extensa (Borge *in* Beja 2004)<sup>85</sup>, que se enquadra de forma ainda mais efectiva com a actual visão de risco – oportunidade ou ameaça e pontos fortes ou pontos fracos – adicionalmente, teremos: prevenir, criar, comprar ou vender, diversificar, concentrar, compensar e impulsionar riscos. Assim, partindo-se do roteiro para a tomada de decisão, quanto às medidas de gestão de riscos a desenvolver, chegado este momento, as estratégias a levar em conta poderão ser:

- Aceitar: onde simplesmente não se adopta qualquer medida para alterar a probabilidade e impacto de um determinado risco;
- Compartilhar/transferir: normalmente associada à transferência de risco, esta estratégia passa pela aquisição de seguros, terciarização de uma actividade ou pela realização de transacções de *hedging*<sup>86</sup>;
- Comprar ou vender: adquirir uma posição de risco com elevado potencial de ganho, ou alienar um risco não desejado, assumindo uma perda imediata, potencialmente menor;

<sup>84</sup> COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

<sup>85</sup> Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

<sup>86</sup> “Mecanismos que permitem assumir uma posição no mercado, de forma que os resultados económicos e financeiros sejam do mesmo valor absoluto, mas de sentido oposto aos produzidos pelos activos ou passivos dos riscos em questão, anulando eventuais variações em seus preços” (Hoji 2003): HOJI, M, 2003, *Administração Financeira: Uma Abordagem Prática*, Editora Atlas, São Paulo. Ver, ainda, Anexo XI – Exemplos de Hedging.

- **Compensar:** de um modo sucinto esta estratégia passa pela aquisição de um risco de sentido oposto a outro a que se está associado. Esta será uma estratégia de algum perigo, dada a susceptibilidade de incorrer em custos elevados, os quais poderão não se compensar;
- **Concentrar:** inversa à diversificação de riscos, aqui a ideia passa por focar esforços e estratégias num determinado risco, quando existe uma elevada capacidade de se exercer influência sobre o resultado a obter;
- **Criar:** aproveitar oportunidades atractivas em que o ganho justifique o risco – a gestão não deverá eliminar o risco, mas sim exercê-lo controladamente;
- **Diversificar:** muito associada aos mercados globais de capitais, nesta estratégia procura-se um equilíbrio entre riscos incorridos e ganhos potenciais, numa perspectiva de não incorrer num risco só e obter um ganho astronómico ou uma perda catastrófica, isto é “não colocar todos os ovos no mesmo cesto”.
- **Evitar:** passa pelo término de actividades que geram riscos, sejam linhas de produtos, mercados de actividade ou divisões das organizações;
- **Impulsionar:** potenciar o ganho proveniente de um projecto ou compra de activo, através de financiamento externo. Esta estratégia poderá, num volte de face, aumentar o risco de perdas;
- **Prevenir:** desenvolver acções que coloquem uma organização numa posição apta para identificar, quantificar e agir perante riscos;
- **Reduzir:** associado a muitas decisões do dia-a-dia, esta estratégia passa pela implementação de medidas que visem reduzir impacto e probabilidades de risco.

Destaque-se que nenhuma destas estratégias será melhor que outra, simplesmente, no processo de *ERM* a estratégia a seguir deverá ser a considerada como a mais adequada perante uma dada situação, um dado momento, um contexto específico, uma organização em concreto e um evento que comporte uma incerteza.

## **1.2. A Gestão Comportamental**

Já analisamos, no ponto anterior, a primeira temática deste estudo – o *ERM* – apresentando-se agora de todo pertinente, numa mesma linha, levar a cabo a análoga revisão à segunda temática – a gestão comportamental.

Assim, nas próximas análises, será primeiramente abordada a origem e conceito da disciplina da gestão comportamental, seu âmbito e objectivos, de forma a de seguida analisarmos os seus conteúdos numa organização – os processos e aspectos comportamentais, os quais serão o âmbito do processo de *ERM*.

### **1.2.1. Enquadramento, Âmbito e Objectivos**

A gestão comportamental nas organizações, enquadrada no conceito de organização, automaticamente levantará uma questão:

*De que forma o conceito organização, a sua evolução e estatuto estão na origem de tal disciplina?*

#### **Das organizações ao Comportamento Organizacional**

No mundo das organizações é, ou deveria ser, senso comum, que as pessoas são o seu activo mais importante. As organizações são “*sistemas de pessoas, com carácter permanente, que visam realizar um propósito e que contribuem para que estas tenham um modo de vida, desempenhando uma função social*” (Pereira 2004)<sup>87</sup>. Estas, são, assim, (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>88</sup>, colectividades inseridas num meio do qual dependem, mas com capacidade de atingirem objectivos e satisfazerem aqueles que nelas trabalham.

Ora as organizações são então compostas por pessoas e dirigidas a pessoas e, embora elementos independentes, estas duas componentes – pessoas e organizações – desenvolvem uma relação de total dependência a vários níveis. De entre todos e no mais importante desses níveis - os seus objectivos - (como referido em Chiavenato 1999 e Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>89</sup>, as organizações estão completamente dependentes das pessoas para a sua concretização, do mesmo modo que as pessoas dependem das organizações para a satisfação dos seus.

---

<sup>87</sup> Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 1ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

<sup>88</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>89</sup> Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5ª Edição, Elsevier Editora Lda. São Paulo.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Note-se, que esta dependência mútua será decisiva, se atendermos ao conceito de objetivos que está subjacente. Assim, como nos é mostrado na ilustração que se segue (e como referido em Chiavenato 1999 e Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>90</sup>, esta interdependência entre estes dois elementos, vai, por um lado, desde a necessidade das organizações em sobreviverem, passando pela sua inserção num meio - por exemplo obtenção de novos clientes - indo até à sua existência interna - através por exemplo da produtividade e redução de custos. Por outro lado, a contribuição das organizações para a satisfação das necessidades das pessoas vai desde um nível material - salários e outros benefícios que contribuem para a realização da vida em geral dos indivíduos - até ao nível mais pessoal das suas vidas profissional - por exemplo através qualidade de vida no trabalho e oportunidades de crescimento. Assim, atente-se:

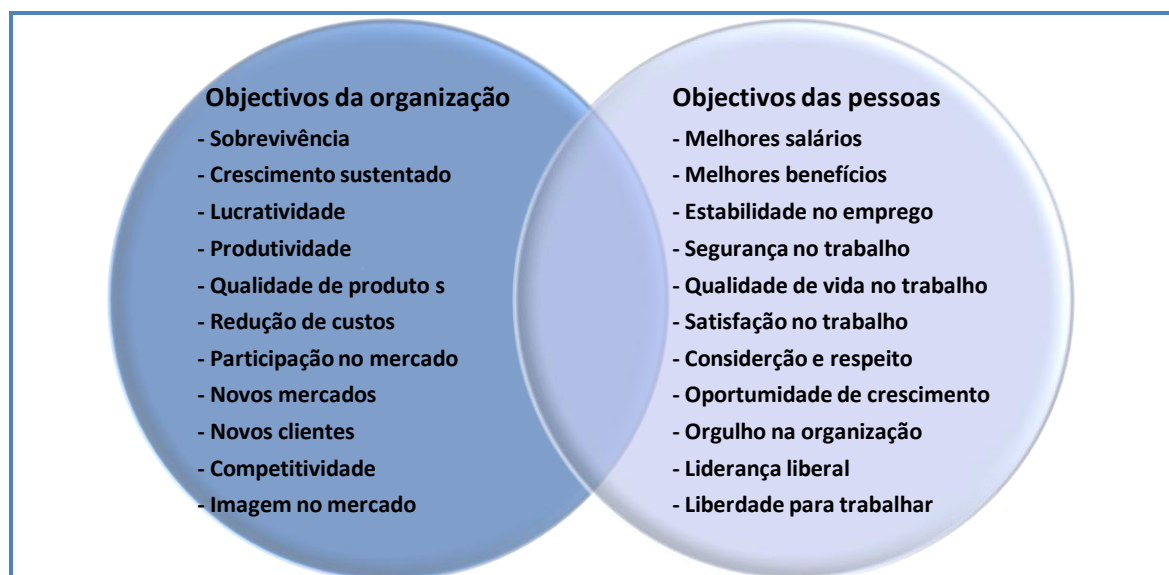


Ilustração 8 - Objectivos organizacionais e objectivos dos indivíduos; Fonte: Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5ª Edição, Elsevier Editora Lda. São Paulo (adaptado).

É neste âmbito que surge a disciplina da gestão comportamental nas organizações. A sua influência (como referido em Dutra 2002 e Pereira 2004, por exemplo)<sup>91</sup> remonta à longínqua antiguidade, com a influência de diversos estudiosos das áreas da filosofia e psicologia ao longo dos tempos.

<sup>90</sup>Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5ª Edição, Elsevier Editora Lda. São Paulo.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>91</sup>Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo.

Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 1ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Contudo, a sua relevância e efectividade começa a ganhar destaque com o massificar da produção das organizações – como é exemplo a produção em série de Ford – e a crescente globalização dos mercados. Os crescentes desafios das organizações e o acentuar do impacto da interdependência entre pessoas e organizações foram decisivos para a necessidade de gerir tais relações.

Neste sentido a disciplina do comportamento organizacional – base da gestão comportamental - enquanto “*disciplina que tem por domínio específico estudo dos indivíduos em contexto organizacional, e do modo como os processos e práticas internas afectam os grupos e indivíduos*” (Academy of Management in Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>92</sup>, desempenha, na actualidade, o papel central nesta problemática.

### **Âmbito**

Até aqui compreendemos a origem, enquadramento e conceito da disciplina da gestão comportamental. Neste momento, atendendo ao objecto deste estudo, será expectável o lançamento de uma questão: Sendo o que é esta disciplina e a sua razão de ser – que já vimos – *qual o seu âmbito? Ou de outra forma, que base de actuação e objectos de estudo, poderemos atribuir a esta disciplina?*

De um modo muito simplista (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>93</sup> e à luz da própria denominação de gestão comportamental, esta será uma disciplina que terá como âmbito o estudo e gestão do modo como indivíduos ou grupos se comportam numa organização; do modo como estes poderão ser mais produtivos; do modo como o trabalho é organizado e a autoridade/poder delegado, de forma a se obter uma organização mais capaz; do modo como são desenhados e funcionam os processos comportamentais básicos; entre outros aspectos similares.

---

<sup>92</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>93</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Neste sentido, facilmente se percebe que esta será uma função bem mais complexa do que aquilo que uma visão simplista o poderá fazer prever. A gestão comportamental (como refere Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 ou Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006, por exemplo)<sup>94</sup>, terá como primeira base todo um campo multidisciplinar, onde a primeira linha de orientação – e a de todo o processo – segue o contributo das disciplinas de sociologia, antropologia, política, economia, psicologia, psicossociologia e psicanálise.

Cada uma destas disciplinas assumir-se-á como um dos âmbitos da gestão comportamental nas organizações, dando cada uma, o seu contributo específico de modo a permitir o estudo, análise e gestão das diferentes componentes comportamentais numa organização. Deste modo (como se encontra em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>95</sup>, atendendo às questões mais relevantes do processo de gestão comportamental nas organizações, teremos, nestas, três grandes componentes comportamentais, designadamente: indivíduos, grupos e a organização. Estas, interligadas entre si e juntamente com as disciplinas citadas anteriormente comporão, então, o foco e âmbito da disciplina da gestão comportamental nas organizações. Assim teremos:

- O indivíduo na organização: atendendo a que a sua performance será a base de toda a performance numa organização, partindo-se dos contributos da psicanálise – desde factores como os valores individuais, atributos, motivação, personalidade, emoções, *training*, até ao stress, satisfação no trabalho ou adaptação a funções, etc. – aqui, pretende-se analisar e gerir o indivíduo enquanto elemento numa organização, de acordo com as suas características, motivação, compensação e satisfação no trabalho;

---

<sup>94</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>95</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.



- Os grupos na organização: estes, exercendo uma igual influência na performance organizacional, comportando influências decisivas não só ao nível do funcionamento eficiente de uma organização, mas com impacto ao nível de cada indivíduo e seu desempenho. Aqui, as disciplinas como a sociologia – com contributos desde as dinâmicas de grupo, comunicação, trabalho de equipa, até à negociação e gestão de conflitos – a antropologia – com contributos desde a comparação de valores e atitudes, até ao estudo sociocultural – e a psicossociologia – com a sua influência desde a análise de mudança de comportamentos e atitudes, até à estudo dos processos de grupo e tomada de decisão – permitirão estudar e gerir aspectos fundamentais para uma organização, tais como os comportamento de grupo, a relação inter-grupos e conflitos, ou a própria atribuição de poderes e definição de políticas organizacionais;
- A organização: esta, agregando os contributos das disciplinas de sociologia – contribuindo desde da teoria das organizações, até à cultura e mudança organizacional – antropologia – com o seu contributo no estudo da cultura e da envolvente organizacional – e as ciência políticas e económicas – contribuindo desde a sua influência ao nível de alianças, coligações e estratégia, até à vertente do estudo de conflitos, do factor poder ou das políticas inter-organizacionais – permitirão estudar e gerir aspectos fundamentais a três níveis das organizações:
  - Envolvente organizacional: onde atendendo-se à máxima de que as organizações existem num meio que está na sua base, o foco essencial passará por aspectos como a sua relação com clientes e fornecedores, como o contexto económico e tecnológico, assim como os constrangimentos políticos e legais, além da evolução e conjuntura social e a sua respectiva adaptação/integração;
  - Os processos organizacionais: atendendo à necessidade de processos comportamentais, como elementos orientadores do funcionamento de uma organização, o foco estará voltado para os processos de comunicação, liderança e tomada de decisão;

- Cultura, estrutura e mudança organizacional: sendo a cultura, a estrutura e a mudança organizacional, toda a base do funcionamento de uma organização – desde os seus valores, políticas, éticas, passando pela divisão e delegação de funções, responsabilidades ou limites de autoridade, até à cada vez mais constante necessidade de adaptação a uma contínua mudança de valores, políticas e métodos de trabalho ou objectivos - o foco nestes aspectos será imperioso.

Neste sentido, relativamente ao âmbito da gestão comportamental nas organizações, esquematicamente<sup>96</sup> teremos:



Ilustração 9 - Âmbito do comportamento Organizacional; Fonte: própria.

## **Objectivos**

Abordados que estão os conceitos e âmbitos da gestão comportamental resta-nos, a título de finalização deste ponto, lançar uma última questão, possivelmente a mais esperada: *quais os objectivos, genéricos e específicos, desta referida disciplina?*

<sup>96</sup> À elaboração da ilustração 9, recorreu-se a informações apresentadas no anexo XII.

De facto, sem objectivos não existem razões que suportem a existência seja do que for. A gestão comportamental não foge a esta regra. Neste sentido (como se encontra em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>97</sup>, três grandes objectivos gerais poderemos atribuir a esta disciplina em análise:

- Objectivos humanos: nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento e bem-estar daqueles que trabalham numa organização;
- Objectivos produtivos: através da sua contribuição para o aumento da eficácia e eficiência duma organização;
- Objectivos éticos e sociais: relacionados a persecução dos anteriores, mas igualmente numa perspectiva de satisfação das necessidades do meio envolvente e respeito pelos interesses da sociedade em geral, não só em termos legais, como também morais, ambientais, etc.

De facto (como se encontra em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>98</sup>, a concretização destes objectivos reflectir-se-á em vários elementos associados à operacionalidade de uma organização, sendo mesmo a medição da sua efectividade, cada vez mais, uma realidade.

Por exemplo, seguindo objectivos associados à eficiência (como se encontra em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>99</sup> - como a produtividade ou a eficiência das operações - da implementação de medidas ao nível da gestão comportamental, para a sua incrementação, o impacto poder-se-á reflectir, por um lado, ao nível da produtividade, em elementos como a quota de mercado, número de vendas ou unidades produzidas/hora, lucro, entre outros. Por outro lado, ao nível da eficiência, em rácios da contabilidade de gestão, como são exemplos os centros de custo, os desvios padrões, *Return On Sales*, ou *Return On Investment*.

---

<sup>97</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>98</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>99</sup> Idem

Num outro exemplo (referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>100</sup>, atendendo-se, agora, aos objectivos associados aos indivíduos - onde se esperam, por exemplo, resultados ao nível da sua satisfação – aqui, as medidas da efectividade dos resultados associados à gestão comportamental, poderão passar pelas taxas de rotação de pessoal, das atitudes dos mesmos, pelos níveis de absentismo, atrasos, ou, até mesmo, pelo número de queixas efectuadas por estes. Por fim, recorrendo a um outro exemplo dos mesmos autores, agora, no âmbito dos objectivos éticos e sociais e no campo da adaptação ao meio envolvente e sua constante mutação, onde a medida para o sucesso poderá simplesmente passar pela sobrevivência da organização a médio e longo prazo.

Contudo, apesar de todos estes ambiciosos objectivos e da sua efectividade comportar uma base concreta para o sucesso, (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>101</sup> o futuro exige um crescente aprofundamento dos temas e de um direccionar dos trabalhos para áreas específicas de determinadas organizações – como por exemplo aviões ou centrais nucleares – onde mínimos pormenores poderão ser fatais.

Por outro lado, uma maior proximidade da disciplina, não só à área de produção, mas também à área estratégica e de estudo do meio envolvente – por exemplo ao nível do ambiente e necessidades de uma sociedade em particular – torna-se cada vez mais exigível ao âmbito dos trabalhos da disciplina da gestão comportamental nas organizações. Um bom exemplo deste último aspecto, é o caso de uma grande empresa de nível mundial, da área do têxtil (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>102</sup>, onde o descurar de aspectos associados ao meio envolvente, a poderão levar a perder a sua quota de mercado, destinada ao público mais jovem, o qual, há bem pouco tempo era todo, ou quase todo o seu alvo.

---

<sup>100</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>101</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>102</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

## **1.2.2. Áreas chave numa organização**

Até este momento, neste segundo ponto do primeiro capítulo, analisamos a base conceptual da disciplina da gestão comportamental na gestão das organizações. Contudo, atendendo, ao objecto de estudo deste trabalho - articulação entre o *Enterprise Risk Management* e a Gestão comportamental – outras questões se levantarão. Assim, seguindo o âmbito da gestão comportamental, já abordado no ponto anterior, desde logo, questionamos sobre de que forma poderão estes afectar a vida das organizações? Ou por outras palavras, quais os aspectos mais específicos das categorias referidas e com que relevância afectam estas a vida das organizações e sua gestão? A apreciação a estas questões será o objecto da revisão de literatura nos conteúdos que se seguem, promovendo toda a grande base para a articulação da gestão comportamental nas organizações ao processo de *ERM*.

### **1.2.2.1. Os indivíduos**

Enquanto elementos primordiais numa organização – são o todo que a compõe – e dada a sua própria essência complexa, os indivíduos, naturalmente, terão uma diversidade de elementos associados, que afectarão de forma decisiva a vida das organizações, desde a sua performance e produtividade, até ao funcionamento dos processos organizacionais, das funções ou da própria organização como um todo (como referem Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>103</sup>. Neste sentido, agregando em categorias de elementos associados ao comportamento dos indivíduos que importa gerir como função da gestão das organizações, destacam-se os que se seguem.

### **Diferenças entre indivíduos e comportamento**

As características específicas, intrínsecas a cada indivíduo, enquanto elemento individual numa organização, desempenham um papel fundamental na definição do seu comportamento e conseqüentemente na actividade das organizações e em todo o seu funcionamento.

---

<sup>103</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Aqui (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005), o elemento individual como a personalidade dos indivíduos – moldada por factores hereditários, sociais, demográficos, educacionais, etários, entre outros – condicionará os seus comportamentos ao nível das suas percepções, competências e capacidades, além da própria atitude perante o trabalho, organização, grupos e relações. Neste sentido, toda a capacidade produtiva e criadora duma organização passará a estar condicionada, afectando de um modo profundo toda a sua performance.

A ideia a reter, associada ao todo duma organização, passa pelo facto de pessoas com diferentes personalidades – passado, origem, idade, nível educacional, necessidades, crenças, valores, entre outros – tenderem a olhar de um modo específico para o mundo - neste caso organização, função ou tarefa - interpretando-o nessa mesma base individual. Daqui, cada indivíduo tenderá a responder de diferentes formas a directivas, normas ou tarefas, tenderá a interagir de divergentes formas com colegas, superiores, subordinados ou clientes, ou num caso mais incerto, tenderá a abraçar a mudança de um modo específico.

A grande preocupação e solução, deverá passar (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>104</sup> pela moldagem do perfil dos seus colaboradores, pela formatação de um perfil organizacional e/ou formatação de um adequado a cada departamento, função ou tarefa. A formação e *mentoring*<sup>105</sup> dos colaboradores para as suas funções e perfil organizacional, a adequada selecção, preparação e integração dos colaboradores em tarefas, funções e departamentos serão essenciais para a dissolução das problemáticas associadas a este elemento comportamental.

---

<sup>104</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>105</sup> *Mentoring: "função a desempenhar por líderes ou elementos mais experientes de uma organização perante os membros mais novos ou inexperientes desta; isto a dois níveis: profissional, através do patrocínio, orientação, formação e estabelecimento de objectivos, ou a nível psicológico, através da modelação de carácter, da integração, do aconselhamento e amizade"*. (Kram in Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 – tradução própria)

## **As percepções e aprendizagem**

A percepção, enquanto processo pelo qual um indivíduo atribui um significado a uma determinada envolvente (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>106</sup>, desempenhará um papel de verdadeiramente relevante para a vida do dia-a-dia numa organização e todo o funcionamento da sua actividade. Por um lado, numa visão mais ampla do âmbito deste elemento, encontramos o modo como um colaborador vê a organização – desde a sua visão, missão, valores e envolvente interna e externa – onde a integração desta nas atitudes, sentimentos, motivação e comportamento dos indivíduos é a meta a atingir.

De um modo mais simplista, poderemos associar esta aprendizagem da organização ao lugar-comum, onde se espera que o colaborador “vista a camisola da organização”. Por outro lado, viajando ao mais profundo desta questão, e talvez, ao que mais contribui directamente para a performance organizacional, aborde-se a percepção para funções, tarefas, grupos, departamentos, tomadas de decisão e relações com os actores internos e externos das organizações.

A aprendizagem destes elementos e integração dos colaboradores na estratégia e modo de operar da organização será fundamental. Deste modo, garante-se que a organização funciona de forma homogénea e que a resposta que os seus colaboradores darão – uma vez mais ao nível da atitude, sentimento, motivação e comportamento – é a pretendida quer ao nível do todo que é a organização, quer ao nível operacional e funcional desta.

A solução desta questão, poderá seguir dois rumos. Por um lado (como referido em Ferreira, Neves & Caetano 2001), estando a origem da percepção na personalidade de um indivíduo, a adequada selecção, integração, formação, consciencialização e acompanhamento, serão acções com um papel extremamente relevante.

---

<sup>106</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Por outro lado (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 e também em Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>107</sup>, sendo a percepção um processo que envolve a interpretação de estímulos gerados a partir da organização, a adequação e formatação do estilo de gestão da organização, do nível tecnológico, da poluição, do companheirismo, das recompensas, compensações e oportunidades de carreira, serão factores de sucesso, para a aprendizagem, integração e compromisso dos colaboradores para com a organização, seus objectivos e funcionamento.

### **A motivação**

A motivação, enquanto elemento estímulo das forças energéticas e psicológicas dos indivíduos, enquanto elemento determinante da direcção dos seus esforços, acções e persistência (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>108</sup> será um dos elementos fundamentais para o sucesso de uma organização. Por outro lado (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>109</sup>, a direcção da motivação para performance no trabalho, poderá ser vista em três grandes categorias, nomeadamente a vontade, capacidade e oportunidade.

Neste sentido agregando as teorias motivacionais da hierarquia das necessidades de Maslow ou de McClelland e dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (referidos em como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005, Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006 e Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>110</sup>, poderemos ter os factores que se seguem, os quais serão compostos por elementos comuns:

---

<sup>107</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.

<sup>108</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>109</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>110</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.



- **Vontade:** associada à predisposição de um colaborador em obter os resultados que lhe são pedidos. Entraremos, aqui, tanto em elementos do foro pessoal, como a satisfação das suas necessidades – carreira, salários, segurança, integração, realização – assim como os factores do foro organizacional e profissional – pertença, clima, condições de trabalho, apoio e suporte, reconhecimento etc.
- **Capacidade:** Como não basta querer fazer, é necessário possuir condições para tal. Assim, neste conjunto de factores encontraremos novamente elementos do foro pessoal - como a auto-estima e progressão, fruto de formação, crescimento profissional – e organizacional – como através de preparação, suporte, apoio, *mentoring*, etc.
- **Oportunidade:** Por fim, conjugando pré disposição e condições para fazer, resta-nos a abertura da oportunidade para fazer – através, uma vez mais, da formação, oportunidade de carreira e de assumir responsabilidades, o reconhecimento, o estilo de relacionamento com superiores, supervisores ou liderança que permitam agir.

De facto, os resultados esperados a este nível verificar-se-ão, desde ao nível do absentismo, produtividade e eficiência, acidentes, e percentagem de casos ou objectivos bem sucedidos. Compromisso e empenho serão palavras-chave.

### **O desenho do trabalho**

O desenho do trabalho (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>111</sup> consiste na estruturação do trabalho numa organização por blocos – funções, tarefas, departamentos, etc.

A grande premissa, passará pela eficiência e adequação dos processos operacionais, de forma a garantir tanto a satisfação, selecção e integração adequada dos colaboradores, como a eficiência organizacional.

---

<sup>111</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Neste sentido, será um elemento que acarretará a sua influência no comportamento dos indivíduos e impacto na organização a dois níveis. Por um lado, na integração, percepção e motivação dos indivíduos relativamente a tarefas ou funções. Por outro lado, subjacente ao impacto anterior, mas numa perspectiva macro organizacional onde, enquanto modelo de definição e organização do trabalho numa determinada organização, o desenho do trabalho será a imagem da eficiência e performance das funções e tarefas, fruto do seu adequado desenho e definição para a especificidade de cada actividade.

Aqui (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>112</sup>, dever-se-á definir o conteúdo do trabalho – requisitos e contexto – seu desenho e integração dos indivíduos - sua percepção, integração – para a performance e eficiência organizacional.

### **Avaliação, desempenho e recompensas**

Se por um lado, numa organização existe a necessidade de avaliar a sua performance - de forma a conhecer a sua capacidade para atingir objectivos, definir novos objectivos e oportunidades de melhoria, bem como obter uma visão daquilo que para ela contribui - estas avaliações (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>113</sup>, funcionam como uma ferramenta de excelência para a motivação dos colaboradores e potenciação da sua performance e da consequente performance organizacional.

De facto, das informações recolhidas através das avaliações de performance será possível criar uma ambiente de justiça e equidade numa organização, além da contribuir para a potenciação da sua performance. Neste sentido, (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>114</sup>, será fundamental canalizar as informações desta ferramenta, para elementos tais como:

- Criação de uma base de atribuição de recompensas, como aumentos salariais, promoções, descansos, entre outros;
- Identificação de colaboradores de alto rendimento;
- Validação dos processos, procedimentos e políticas organizacionais;

---

<sup>112</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>113</sup> Idem

<sup>114</sup> Idem

- Avaliação de anteriores programas de formação e definição de novas oportunidades para tal;
- Estabelecer um acordo/integração entre supervisão e colaboradores, para a performance esperada;
- Etc.

### **Comportamentos desviantes**

Enquanto elemento potenciador de *outputs* extremamente negativos para uma organização (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>115</sup>, tanto a nível financeiro – através da redução da performance, da perda de imagem ou de implicações legais - como social – através lesões psicológicas nos funcionários ou insatisfação destes no trabalho – este será aspecto extremamente relevante a ser levado em conta numa organização.

De facto, a gestão dos comportamentos desviantes numa organização importarão uma necessidade de atenção aos vários níveis hierárquicos e funcionais. Para tal (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>116</sup>, será necessário diagnosticar – aos níveis individuais, do trabalho, da organização e dos grupos - eventos associados a funções, contextos sociais, tecnológicos, liderança, actividades e projectos específicos, sendo a formação, os projectos de mudança, bem como redefinição de modelos de liderança, os caminhos a seguir.

### **Stress individual**

Este, é um dos elementos mais em voga no mundo empresarial dos dias de hoje e cujas consequências, tanto para a organização, como para os seus indivíduos, poderão ser devastadoras. Cada vez mais é comum ouvirmos falar em stress de trabalho, depressão de trabalhadores e, em casos mais extremos, de suicídio de trabalhadores<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>116</sup> Idem

<sup>117</sup> Como caso recente ocorrido numa empresa francesa (Caldwell 2009): Caldwell, C. (2009). *French suicides complicate corporate life*. Financial Times, on-line. Acedido a 1 de Junho 2009, em: <http://www.ft.com/cms/s/0/afc5fa48-a481-11de-92d4-00144feabdc0.html>.

Enquanto elemento caracterizado (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>118</sup> pela sua associação às capacidades cognitivas, comportamentais e psicológicas, comporta um vasto conjunto de resultados negativos para uma organização, decorrentes de elementos das actividades e enquanto ambiente social. Neste sentido (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>119</sup>, aos vários níveis de impacto observados, teremos as consequências que se seguem:

- Comportamentais: Insatisfação, baixa de produtividade, absentismo, acidentes de trabalho, comportamentos desviantes, etc;
- Cognitivas: Fraca tomada de decisões, desconcentração no trabalho, frustração, apatia, etc;
- Psicológicas: Doenças associadas.

Isto, ao nível organizacional, condicionará toda a performance duma organização e o seu alcançar de objectivos. Medidas como o apoio a trabalhadores, adequação do desenho do trabalho e atribuição de funções, pausas e actividades de grupo, ou a promoção de um clima e cultura organizacional saudáveis, serão fundamentais.

Os sinais de alerta (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>120</sup>, dos quais se poderão suspeitar sobre a existência de situações propícias para a ocorrência deste factor a um nível macro organizacional, deverão recair para síndromes como exaustão emocional dos indivíduos, despersonalização da organização e baixos níveis de acompanhamento do pessoal, e a nível mais específico de funções e/ou departamentos, nos prazos de tomada de decisão, taxas de absentismo, etc.

---

<sup>118</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>119</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>120</sup> Idem

## **Inteligência emocional**

A inteligência emocional, enquanto combinação de capacidades e competências, tais como a auto-promoção, auto-controlo, empatia e sensibilidade para com percepções, sentimentos e existência (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>121</sup>, apresentar-se-á como uma mais-valia para a gestão das relações numa organização nas interacções entre colaboradores e promoções de carreiras.

O impacto ao nível da organização será de exaltar, ora, (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>122</sup> não fosse claro que o desenvolvimento de carreiras de colaboradores os tornará melhores colaboradores. Outro exemplo, passa pela eficiência na execução das tarefas, ou pelo simples benefício que a melhoria nas relações comportam para uma organização – respeito hierárquico, respeito de ordens e responsabilidades, apoio e suporte entre colaboradores, ou até ao nível do clima e cultura organizacional.

O grande beneficiário final será a performance organizacional e os seus objectivos. Contudo, para tal, será necessário promover esta evolução dos colaboradores, por exemplo, através da formação não só ao nível de qualificações profissionais, mas também das suas competências enquanto indivíduos.

### **1.2.2.2. Os grupos e a influência interpessoal**

Enquanto sistema social (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>123</sup>, uma organização não é apenas composta por indivíduos. Estes agregam-se em grupos e equipas – de tarefas, funções, níveis hierárquicos, ou apenas de relações informais – que definirão a estrutura e funcionamento das organizações.

Destas relações interpessoais germinarão diversas categorias de elementos, os quais importa levar em conta. Estes aspectos serão o objecto da análise deste ponto.

---

<sup>121</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>122</sup> Idem

<sup>123</sup> Idem

## **Grupos e equipas**

A existência de grupos e equipas numa organização, mais que uma necessidade, são um facto. Estes elementos (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>124</sup> influenciam de uma forma decisiva a motivação, as necessidades ou o comportamento em geral dos indivíduos numa organização.

Deste modo (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 ou Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>125</sup>, através do impacto que grupos e equipas trarão para a organização – através da sua eficiência, desmobilização social, produtividade em grupo, facilitação do trabalho, etc. – irão determinar e caracterizar a própria performance e produtividade organizacional.

## **Conflito e negociação**

A efectividade do funcionamento de uma organização (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 ou Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>126</sup>, passa pela interdependência entre indivíduos e grupos, pela delegação do poder e pela própria estratégica política duma organização. Estas relações e suas condicionantes, inseridas numa complexa diversidade de personalidades e categorias de funções/departamentos, facilmente serão susceptíveis de gerar eventos de conflito prejudiciais à produtividade de determinada organização, através da satisfação de todos indivíduos e das implicações nos seus comportamentos.

Problemáticas ao nível da tomada decisão, do empenho e compromisso dos colaboradores, do respeito pela autoridade, do apoio e suporte entre indivíduos, grupos e departamentos (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>127</sup>, serão os pilares de uma organização e seu funcionamento, que ficarão na linha de fogo.

---

<sup>124</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>125</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.

<sup>126</sup> Idem

<sup>127</sup> Idem

A solução não será linear, contudo a formação e consciencialização para o equilíbrio da coesão intra-grupos, para a coesão inter-grupos e organizacional, além da gestão dos processos internos de negociação, de delegação de funções e poderes e a definição de uma política organizacional aceite/interiorizada por todos, serão aspectos decisivos.

### **Empowerment**

Associado à delegação de poder e responsabilidades (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>128</sup>, este determinará os níveis de autoridade e controlo numa organização, caracterizando a sua capacidade de tomada de decisões e de execução das mesmas. Neste sentido, apresentará um reflexo da capacidade de uma organização em funcionar eficientemente, com vocação para a evolução e performance.

Assim (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>129</sup>, elementos como a capacidade exercer poder – ideias, conhecimentos, criatividade, compromisso ou responsabilidade – assim como a percepção gerada para os receptores de ordens ou decisões, serão as grandes problemáticas do *empowerment*. Aqui, assume-se a formação/preparação e compromisso daqueles a quem se atribui autoridade e responsabilidade, a criteriosa selecção dos mesmos e o respeito e gestão dos factores de percepção dos indivíduos, como elementos fundamentais a levar em conta.

### **Poder e política**

Enquanto sistema de relações sociais (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>130</sup>, todo o funcionamento de uma organização será determinado e definido por um sistema de poder e política, inter-dependentes entre si. Por exemplo, serão estes elementos a definir como funciona uma organização ao nível das relações entre unidades, grupos, ou indivíduos para com subordinados.

---

<sup>128</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>129</sup> Idem

<sup>130</sup> Idem

O poder (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>131</sup> determina a autoridade e influência exercida sob/entre unidades, grupos, equipas e indivíduos, e a política, definirá os jogos de poder. Neste sentido, estaremos perante elementos por vezes invisíveis, mas de complexidade extrema que serão de impacto decisivo ao nível da eficiência e performance de uma organização, assim como ao nível da sua própria imagem no meio externo e interno, onde determinará toda a satisfação e comportamento dos indivíduos.

A sua gestão, simetricamente a toda a sua complexidade e subjectividade de percepção, não será, de todo, simples (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>132</sup>. Os caminhos a seguir (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>133</sup>, deverão passar, essencialmente, pela articulação entre a origem e modelos de poder com a especificidade de cada organização, seus colaboradores, objectivos e estratégias.

Por outro lado, será fundamental nunca esquecer a promoção e formação para a justiça e ética organizacional, no exercer do poder e nos jogos políticos associados.

### **1.2.2.3. A organização**

Na existência de uma organização, para seu funcionamento, eficiência, sustentabilidade e evolução, será de pressupor um adequado grau de formalização da mesma. Neste âmbito, a definição da uma estrutura e o *design* de uma cultura e posição perante a inovação e mudança, serão o mote para tal. Assim neste ponto, em análise estarão estes referidos elementos.

---

<sup>131</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>132</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>133</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.



## **Clima e cultura**

A cultura organizacional (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>134</sup> será o conjunto de *guidelines* que os indivíduos deverão percepcionar enquanto elementos duma organização, ao nível de crenças, visão, valores, objectivos ou expectativas. Esta integrará cada colaborador numa organização, devendo determinar o seu comportamento, a sua satisfação e motivação. Por outro lado, deverá, ainda, garantir a própria integração da organização no seu meio externo, de modo a ser acolhida, aceite e tida como elemento deste.

Neste sentido (como referido em Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>135</sup>, a cultura influenciará todo equilíbrio no clima organizacional, sendo o guia que pautará as relações dentro da organização, a motivação dos indivíduos, o seu empenho e compromisso para com os objectivos e estratégias organizacionais. Toda a produtividade, eficiência e efectividade organizacional terá na cultura e clima organizacional o seu grande alicerce. A gestão desta cultura organizacional passa pela sua originalidade, adequação aos objectivos e características organizacionais e à envolvente de cada organização. Por outro lado, sem a formação/promoção da cultura organizacional junto dos colaboradores duma organização, dificilmente esta será adquirida, percepcionada e posta em prática pelos mesmos.

## **Estrutura e design**

A estrutura e *design* (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>136</sup>, enquanto elemento assegurador da coordenação das actividades existentes e componentes de uma organização, serão o espelho de todo o funcionamento da mesma. Por um lado (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>137</sup>, define o nível das decisões e acções da gestão e a delegação de autoridade.

---

<sup>134</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>135</sup> Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.

<sup>136</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>137</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Por outro lado, define os níveis de departamentalização de controlo e ainda das relações no trabalho - tanto ao nível dos indivíduos, como também, dos grupos, departamentos e unidades operacionais. A estrutura e *design* representará o esqueleto da organização, assumindo-se como o motor para o funcionamento desta, determinando de forma decisiva a performance e sucesso organizacional.

Aqui, não existe um único modelo de estrutura ou um melhor método de gestão da mesma, sendo diversos os autores e modelos propostos. Contudo (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>138</sup>, certa será a necessidade de articulação de cada estrutura organizacional aos objectivos, visão, cultura, tipologia/modelo de negócio, dimensão e estratégias de cada organização. Além destes referidos elementos, a levar em conta para a melhor adequação do desenho das organizações, será, ainda, fundamental relevar a importância para a transparência dos modelos definidos e para a comunicação, informação e preparação de todos os indivíduos e grupos de indivíduos que darão corpo a tais modelos de estrutura e *design* organizacional.

### **Mudança e inovação**

Numa realidade, cada vez mais marcada pela feroz competitividade e constante evolução dos meios e seus elementos, (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>139</sup> os gestores, de forma a contemplar o futuro e sustentabilidade das organizações, não poderão nunca escapar ou descurar a mudança e inovação. Este elemento determinará a capacidade, não só, de produtividade e eficiência de uma organização, como também a sua própria sobrevivência e evolução ao longo dos tempos. Fortemente marcadas por obstáculos e barreiras, certo será que, mudança e inovação são uma necessidade, imposição e obrigação para cada empresa com ambições dum futuro. Neste sentido (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>140</sup>, o desenvolvimento de processos de abordagem e gestão da mudança e inovação, poderão ser de uma importância fundamental. Por outro lado, a promoção da participação dos colaboradores neste processo, a sua consciencialização e formação, serão factores, de igual forma, fundamentais.

---

<sup>138</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>139</sup> Idem

<sup>140</sup> Idem

#### 1.2.2.4. Os Processos comportamentais

Se no ponto anterior analisamos elementos associados à formalização de uma organização, aqui serão analisados os processos que lhes darão vida, que conduzam para a prática os alicerces organizacionais associados à sua cultura, estrutura e necessidade de inovação. Apresentando-se, assim, como vitais para a efectividade de uma organização, passemos ao estudo dos processos de comunicação, liderança e tomada de decisão.

#### Comunicação

O processo de comunicação será de todos os processos aquele que, talvez, se apresente como o mais importante dentro de uma organização – isto, claro, sem querer tirar importância, relevância e elementaridade aos restantes. Este processo (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005 ou em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>141</sup> é aquele que ligará todos os elementos dentro de uma organização. Será através da comunicação, que se garantirá a função de gerir, liderar, supervisionar e decidir, a cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing*, o funcionamento de todas as actividades coordenadamente, a mudança, evolução e inovação, ou a simples resposta aos objectivos e responsabilidades exigidas. Este, será (como referido em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>142</sup>, assim, o processo que dará vida a uma organização e garantirá, como já referido relativamente a estes processos, a sua efectividade e mais que isso, a sua performance e sucesso.

Aqui, a gestão deste processo, passará fundamentalmente pela definição de processos de comunicação adequados à especificidade de cada organização, pela correcta integração na cultura e indivíduos da organização, pelo controlo e ética nas barreiras à comunicação e à sua efectividade.

---

<sup>141</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>142</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

## **Tomada de decisão**

Se o processo de comunicação é fundamental para uma organização, o de tomada de decisão, inevitavelmente, não lhe ficará atrás. Este (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>143</sup>, é o processo que gere e define as acções a desenvolver numa organização, não só perante oportunidades e problemas, como também na operacionalidade diária desta.

Neste sentido (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005, em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006, ou em Ferreira, Neves & Caetano 2001)<sup>144</sup>, tal como vimos no parágrafo anterior, a sua importância estabelece-se na capacidade de uma organização prever e gerir os seus problemas e oportunidades, definindo, assim, o seu potencial para a performance e sucesso. Deste modo, a gestão deste elemento passará pela adequada competência/preparação e ética dos indivíduos decisores, pela adequada implementação de modelos de tomada de decisão, pela adequação dos canais de comunicação e controlo/acompanhamento da implementação das acções e sua adequação.

## **Liderança**

A liderança, um processo cada vez mais em voga na actualidade, assume desde sempre um papel inequívoco e decisivo na vida das organizações.

---

<sup>143</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>144</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Esta, enquanto “*capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*” (GLOBE in Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>145</sup>, será um processo que (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005, ou em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>146</sup> conduzirá à eficácia, eficiência, performance e excelência de uma organização e fundamentalmente à obtenção dos seus objectivos.

Este papel da liderança numa organização emergirá, tanto, pela mobilização instituída nos seus colaboradores, assim como também, pela sua capacidade em dirigir os rumos das mesmas até aos seus objectivos. A sua gestão (como podemos encontrar em Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006)<sup>147</sup> poderá seguir diversos caminhos, por exemplo, desde a adequação dos modelos de liderança à especificidade das organizações, passando pela adequada delegação de funções de liderança ou à preparação, ética e formação dos líderes.

#### **1.2.2.5. A envolvente organizacional**

Esta é uma categoria a analisar de uma dupla perspectiva. Por um lado (como referido em Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005)<sup>148</sup>, como o resultado e elemento de interacção com todas as categorias comportamentais internas anteriormente analisadas, onde todas e cada uma dessas incorporam a relação com o meio envolvente. Por outro lado, como elemento independente a uma organização, mas do qual esta faz parte e do qual esta necessita para existir. Neste último aspecto, a organização deverá definir o seu comportamento organizacional, enquanto indivíduo colectivo desse meio. Aqui, de entre vários segmentos com os quais uma organização se relaciona, destacam-se:

- Mercado: Onde a existência e objectivos de uma organização, passam pelas relações com clientes, investidores, fornecedores, credores e concorrentes;

---

<sup>145</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>146</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

<sup>147</sup> Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

<sup>148</sup> Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.

- **Relações Institucionais:** Onde fundamentalmente a existência e sucesso das organizações exige a gestão das relações com estado, sindicatos, associações empresariais e escolas;
- **Socioculturais e políticos:** Onde a existência e sucesso de uma organização, compreende a integração e adaptação aos níveis de desenvolvimento da sociedade, aos seus regimes políticos impostos, à cultura de cada sociedade;
- **Legais:** Onde a existência e sucesso de uma organização, exige a adaptação e ajustamento aos constrangimentos e imposições legais de cada sociedade;
- **Cidadania:** Onde a existência, sucesso e imagem de uma organização, depende das suas relações com o seu meio social e o assumir das suas responsabilidades sociais.

A sua importância é básica, onde à semelhança dos indivíduos numa colectividade/sociedade, as organizações necessitam de se integrar, ser aceites e serem tidas como uma necessidade, definindo nesta envolvente as razões da sua existência.

### **1.3. O *ERM* vs. Gestão comportamental**

Até este momento já alcançamos uma primeira parte dos objectivos deste estudo, com vista ao seu objectivo final, isto é, analisamos as duas temáticas centrais deste trabalho – base para a criação do desejado modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental.

Assim entramos agora na segunda parte dos objectivos propostos, onde será lançada a questão central deste estudo, fundada a partir de uma breve análise bibliográfica, que permita concluir sobre o seu potencial e a sua importância.

#### **A importância das temáticas**

Da revisão anteriormente efectuada (tal como poderemos encontrar em Protiviti 2007)<sup>149</sup>, no âmbito do *ERM*, desde logo das razões subjacentes ao seu desenvolvimento, este assume cada vez mais preponderância e um desejo na vida das grandes organizações.

---

<sup>149</sup> Protiviti. (2007). *Enterprise risk management in practice: profiles of companies building effective ERM programs* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA.

Este relevo, ganhará mais importância se atendermos à conjuntura actual, onde, não só nas grandes empresas, mas também nas de menor dimensão, o *ERM* é uma exigência imposta pelo contexto económico, pela percepção da sua importância e utilidade, ou simplesmente pela necessidade de inverter as lacunas existentes na gestão das empresas – quase invariavelmente inseridas em objectivos a que se propõe o *ERM*, como por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura de gestão baseada em objectivos e estratégias, ou a criação de procedimentos de gestão homogéneos.

Por outro lado, será facilmente possível constatar que as teorias e dados científicos decorrentes da gestão comportamental terão um impacto decisivo na gestão das organizações (como referem Pina & Cunha 1996)<sup>150</sup>. Esta relação poderá ocorrer a níveis, tanto macro – por exemplo, em aspectos como a tomada de decisão, liderança, ou o desenvolvimento de uma cultura organizacional - como micro organizacionais – por exemplo, em aspectos como a motivação dos colaboradores e seu empenho, a gestão das suas relações, ou a gestão de carreiras e recompensas. E muitos outros níveis ou aspectos de influência da gestão comportamental poderíamos relevar, contudo, certo (tal como referido em Humanator 2001)<sup>151</sup>, é que o factor humano é o activo mais importante da vida de qualquer organização, dependendo deste todo o seu sucesso, ou como referido nos objectivos da gestão comportamental, a sua produtividade, eficiência e sustentabilidade.

### **A questão central deste estudo**

No seguimento do que foi dito anteriormente neste ponto, e com base em tudo o que até agora foi estudado, uma questão de extrema pertinência se poderá colocar: ***“Porque não desenvolver uma metodologia de gestão que conjugue ambas as temáticas deste estudo?”***

*Por outras palavras, atendendo à importância de disciplinas como o ERM e a Gestão Comportamental na organizações, porque não o desenvolvimento de uma metodologia de ERM direccionado para a gestão comportamental nas organizações? Esta, será a questão que se assume como o objectivo central deste estudo.*

---

<sup>150</sup> Cunha, M. & Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. 1ª EDIÇÃO, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

<sup>151</sup> Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 4ª edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.

A sua pertinência poder-se-á centrar na utilidade de cada uma das temáticas individualmente, onde o seu valor acrescentado para uma organização com clareza já se pôde concluir. Contudo, poderemos ir ainda mais longe, realçando o potencial valor da sua articulação.

De facto, de uma forma simplista, será reconhecido que o factor chave da execução de práticas, decisões e objectivos de gestão, passa pelo comportamento organizacional dos elementos que constituem uma organização – como, por exemplo, já vimos no ponto um deste capítulo, onde um dos factores chave de sucesso do próprio *ERM*, passa pelo empenho de todos os colaboradores e pela adequada definição das responsabilidades.

Por outro lado, é certo que a própria gestão comportamental nas organizações, dependerá da existência de uma metodologia de gestão empresarial para a definição dos seus objectivos, âmbito e estratégias.

Neste sentido, temos como exemplo (como poderemos encontrar em Protiviti 2006)<sup>152</sup>, o facto de a estratégia para o *ERM* passar pelos processos chave de comunicação, além de, e fundamentalmente, pela integração/compreensão da cultura organizacional – estes categorias chave da gestão comportamental analisadas no ponto dois deste capítulo. Num outro exemplo (como referido em Avram & Kuhne 2008)<sup>153</sup>, onde a implementação de comportamentos de negócio responsáveis – elemento de extrema relevância, por exemplo, em termos de ética ou imagem de uma organização, associados à gestão comportamental – deverá ser um elemento a abordar durante o planeamento estratégico de uma organização, o qual dará um contributo decisivo de forma a guiar a definição de tais comportamentos e a criar uma vantagem competitiva para as organizações, no meio onde actuam.

Ora daqui, no âmbito mais demandado deste estudo, pretende-se então obter uma metodologia de gestão que permita articular as potencialidades, tanto do *ERM*, como gestão comportamental, reunindo-se assim as vantagens associadas as ambas disciplinas, reforçando-as.

---

<sup>152</sup> Protiviti. (2006a). *Mitigating risk through targeted communications requires understanding organizational culture* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA.

<sup>153</sup> Avram, D. & Kuhne, S. (2008). *Implementing responsible business behavior from strategic management perspective: developing a framework for Austrian SME's* (versão electrónica). *Journal Of Business Ethics*, 82: 463-475.



Deste objectivo, espera-se uma metodologia capaz de seguir a lógica do processo *ERM*, onde, com base no conhecimento do negócio, se definam objectivos para a organização e sua actividade. Daqui, dever-se-á direccionar a identificação, avaliação de riscos, bem como as estratégias de gestão e controlo de riscos para os elementos associados ao âmbito da gestão comportamental nas organizações. Dever-se-ão, ainda, levar em conta estratégias para a gestão de uma organização e seus objectivos, aplicando neste caso medidas de gestão de riscos que suportem a sua obtenção.

Espera-se, assim, obter um valor acrescentado para as organizações, através da referida reunião de vantagens. Estas poderão surgir, por exemplo, da obtenção de um objectivo de aumento de produção, através da potenciação do rendimento dos colaboradores. Um outro exemplo, num nível mais associado ao topo da organização, num objectivo de melhoria da capacidade da organização de obter novos produtos com sucesso, através de uma gestão do comportamento da organização aos níveis da tomada de decisão ou capacidade de ajustamento à mudança ou inovação.

E muitos outros exemplos poderiam ser referidos. Contudo, a ideia a fixar passa pela gestão e potenciação da capacidade de uma organização – ao nível da sua performance e sustentabilidade – por via do seu factor humano e de um processo de gestão de referência. Por outras palavras, a vantagem ou o objectivo passa por criar valor ao negócio de uma organização, através do apoio prestado para os seus objectivos – a base da sua existência e de todo o seu futuro. Em jeito de conclusão, na ilustração<sup>154</sup> seguinte apresenta-se uma breve síntese de algumas das vantagens/objectivos que poderemos associar a esta metodologia de gestão – *ERM* direccionado para a gestão comportamental. Note-se que estas vantagens são igualmente objectivos, pois sem objectivos não existem fins a atingir, nem valor a acrescentar, ou vantagens a obter.

---

<sup>154</sup> À elaboração da ilustração 10, recorreu-se a informações apresentadas no anexo XIII.

	Vantagem/objectivo
a.	Articular um processo de gestão, à gestão de um factor fundamental na vida das organizações - as pessoas - e todo o âmbito que tal comporta.
b.	Potenciar a rentabilidade/desempenho dos recursos humanos e conseqüente performance/produtividade/competitividade das organizações. Riscos de motivação - absentismo, recompensas, higiene e segurança (Cunha e Marques 1996, Rodrigues 1991 e Tapia, correa & Guthrie 2009).
c.	Promoção de processos comportamentais, associados aspectos relevantes da actividade/negócio numa organização. Riscos de Gestão do conhecimento e inovação (Serrano e Fialho 2004).
d.	Promoção de processos comportamentais, associados aspectos relevantes da actividade/negócio numa organização. Riscos de Gestão do conhecimento e inovação (Serrano e Fialho 2004).
e.	Melhoria da eficácia e eficiência das organizações, via recursos humanos. Riscos de Ajustamento pessoa/cargo, treino, liderança, (Ensley & Hmieleski 2007).
f.	Prevenção de situações fraudulentas. Riscos de fraude de colaboradores e /ou gestão.
g.	Gestão do relacionamento entre departamentos e colaboradores. Riscos de Comunicação nas organizações, relacionamento, cooperação e conflitos (Rego 1999).
h.	Potenciar a postura e atitude perante o trabalho e em factores como o erro, aprendizagem e tomada de iniciativa. Riscos de formação.
i.	Gestão e melhoria de processo e tomada de decisão. Riscos de planeamento e tomada de decisões (Cunha e Marques 1996).
j.	Gerir e potenciar uma cultura organizacional. Riscos de cultura organizacional e empenhamento.

**Ilustração 10- Quadro de exemplos de vantagens/objectivos associados a um processo de ERM direccionado para a gestão comportamental; Fonte: Própria.**

Daqui, partir-se-á, então, para a proposta deste trabalho e seu objectivo central. Nesse sentido no ponto seguinte será lançado um modelo conceptual para aplicação prática do ERM direccionado para a gestão comportamental nas organizações, de forma a dar corpo à conclusão pretendida para este estudo. Esse modelo será a metodologia de gestão, cuja eficácia será testada no capítulo terceiro através da simulação de um caso prático. Por outro lado, nesse mesmo capítulo levar-se-á ainda a cabo um teste à sua pertinência, junto das organizações, através de um inquérito.

## **1.4. O modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental**

De forma a concluir este capítulo segue-se agora a definição de um modelo de *ERM*, capaz de corresponder à questão/objectivo central deste estudo: Um modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental nas organizações.

Neste sentido, seguindo a base científica resultante da análise a estas temáticas, será desenvolvido um modelo de *ERM* com base no concluído em 1.1.2, dividido em três fases. Na primeira fase, agrupar-se-ão as categorias de conhecimento do negócio, da definição de objectivos estratégicos e da preparação da implementação. Na segunda fase, agrupar-se-ão as categorias da identificação de riscos e *triggers* e a da avaliação de riscos. Por fim, na terceira e última fase, agrupar-se-ão as categorias da definição de estratégias e medidas de gestão de riscos, da definição de controlos de riscos e a da monitorização.

### **1.4.1. A primeira fase**

Enquanto primeira fase do projecto de *ERM*, esta será caracterizada por reuniões com a administração e chefes operacionais, para análises internas e acções de formação e consciencialização, para a preparação e arranque do projecto. Note-se, apenas, não existir uma ordem específica e rígida a seguir relativamente à execução destas categorias, dado serem complementares.

#### **O conhecimento da organização**

Nesta categoria de trabalhos um aspecto fundamental se destaca: diagnóstico. Diagnóstico, por um lado, com objectivo a passar por conhecer a organização, a sua dimensão e estrutura, a sua apetência para incorrer em riscos, as especificidades do seu negócio, a sua cultura – desde mercado, produtos, processos operacionais, níveis de controlo interno, características dos colaboradores das diversas hierarquias, níveis de ética, de integridade e competência – de modo a adequar o modelo de *ERM* a cada organização em específico – neste âmbito serão ferramentas de excelência a realização de reuniões com os responsáveis das organizações, completados com questionários<sup>155</sup> de diagnóstico do ambiente interno.

---

<sup>155</sup> Apêndice I- Questionário de diagnóstico do ambiente e controlo interno (geral)

Por outro lado, diagnóstico com o objectivo a passar por uma análise interna ao negócio da organização, desde as suas necessidades, dos seus pontos fortes e pontos fracos, análises ao mercado, aos produtos, à evolução da performance operacional e a sua tendência, de modo a existir uma base coerente para a definição de objectivos estratégicos para a organização, que servirão de base para a adequação do modelo de *ERM* a implementar.

Note-se que, nesta categoria será fundamental recorrer a ferramentas como a análise SWOT<sup>156</sup>, PEST<sup>157</sup>, Diagnóstico da envolvente e interno, Ciclo de vida dos produtos; *Balance Scorecard*, entre outros análogos e disponíveis, de modo a serem retiradas todo um conjunto de ilações para a definição de objectivos que se segue.

Por outro lado, não deverá ser descurado nunca, o recurso a ferramentas de contabilidade – financeira e de gestão – para comparações/análises de evolução e tendência de indicadores, os quais permitirão retirar ainda outras ilações relativas aos já citados objectivos desta categoria de trabalhos.

### **Objectivos estratégicos**

Após realizados os trabalhos iniciais de diagnóstico de necessidades e da realidade de uma organização, estaremos em condições de iniciar a definição de objectivos para esta. Será ainda necessário recorrer a indicadores de validação dos mesmos, os quais posteriormente constituirão a base de avaliação para a efectividade da sua concretização. Assim - de modo a ser garantida, por um lado, a definição de um rumo para a criação de valor ao negócio da organização e por outro lado, para a existência de uma essência do projecto/processo<sup>158</sup> de *ERM* a implementar - simultaneamente ou posteriormente à elaboração do relatório sobre os trabalhos anteriores, em sessões de reunião, deverão ser traçados objectivos<sup>159</sup> para a organização aos seus vários níveis:

---

<sup>156</sup>SWOT: análise de Strengths –forças; Weaknesses – Fraquezas; Opportunities – oportunidades; threats – ameaças, das organizações.

<sup>157</sup>PEST: análise do contexto Político, Económico, Social e Tecnológico duma envolvente.

<sup>158</sup> A tipologia de *ERM* a implementar dependerá destes objectivos, podendo assumir as formas de projecto-piloto, projecto de objectivos específicos, processo de aplicação macro ou processo de gestão de projectos, conforme necessidades, características e objectivos de cada organização.

<sup>159</sup> Apêndice II – Exemplo de mapa de definição de objectivos.

- Estratégicos: Relacionados com a visão/missão da organização, onde a partir de uma base macro organizacional, se definem rumos para o negócio, operações, conformidade e comunicação;
- Operacionais: Relacionados com a eficácia e eficiência das operações ou processos operacionais das organizações, com o seu desempenho e metas;
- Reporte: Relacionados com a confiabilidade e qualidade dos relatórios e informações emitidos pela organização, que deverão ir ao encontro das expectativas e necessidades dos seus *stakeholders*;
- Conformidade: Relacionados com o cumprimento legal e regulamentar exigido à organização pelo seu meio externo. Poderemos, ainda, incluir nesta categoria o cumprimento de normas e regulações auto-estabelecidas internamente para o seu funcionamento.

### **Preparação da implementação**

A partir deste momento, estaremos em condições de definir todas as actividades chave para a execução do *ERM* e seus *outputs*, de forma a alcançar todo o modelo e seus objectivos. Com base nas informações recolhidas nos passos anteriores, será altura de definir o plano de implementação do processo – a aprovar/validar pela gestão, através de reuniões - onde deverá constar:

- Responsabilidades e intervenientes nas sessões de identificação/avaliação de risco, bem como os alvos dos questionários de risco e acções de formação/consciencialização;
- Agendamento das acções de formação/consciencialização e comunicação dos seus conteúdos – note-se que adequados em linguagem, extensão e dirigidas a todos os colaboradores chaves para o processo. De ressaltar, ainda, o facto de a consciencialização ser fundamental para o sucesso de cada projecto, sendo que esta ao nível da gestão de topo, será indispensável desde a primeiro contacto com a mesma para a implementação do processo;
- Necessidades de recursos tanto logísticos como técnicos – por exemplo, ao nível de espaços e equipamentos para reuniões/formações, ou ao nível de necessidades de recurso a consultoria externa;

- Agendamento de reuniões com a direcção para sessões de identificação/avaliação de riscos, para entrega dos *Outputs* e para a definição de um plano de acção e de monitorização e seu reporte;
- Agendamento de reuniões com colaboradores chave para sessões de identificação/avaliação de riscos e para a definição de um plano de acção, bem como para o reporte final – onde deverão ser incluídos novos colaboradores – *risk owners*<sup>160</sup> - com responsabilidades na execução do plano final e sua monitorização;
- Por fim, no caso de existirem numa organização funções responsáveis por actividades associadas ao *ERM* – por exemplo, auditoria – será de todo pertinente serem agendadas reuniões para troca de informação e/ou partilha/comparação de trabalhos desenvolvidos.

Garantir-se-á deste modo a adequação do *ERM* e sua tipologia às necessidades e características específicas de cada organização, e por outro lado a integração/aceitação deste nessa mesma organização. O passo seguinte passará pela realização das acções de formação/consciencialização, de modo a estarmos em condições de iniciar a execução do projecto de *ERM*, decorrente deste planeamento e pré-implementação.

#### **1.4.2. A segunda Fase**

Desenvolvidas todas as referidas acções referentes à primeira fase, estar-se-á em condições de iniciar a segunda fase do projecto. Sendo caracterizada por *workshops*/reuniões de identificação e avaliação de riscos, estaremos perante um momento fundamental do processo, na medida em que os seus *outputs* servirão para definir prioridades e aspectos centrais, que farão parte do plano de medidas do *ERM* a ser implementado na fase seguinte.

A palavra de ordem passará assim pela identificação/avaliação de eventos de risco e pela identificação dos focos de origem nos processos de negócio.

---

<sup>160</sup> Indivíduo com responsabilidade directa na implementação de medidas de tratamento de risco. É no âmbito de acção deste indivíduo, que o risco emerge e que o mesmo deverá ser tratado ou gerido.

## A identificação dos riscos

Num projecto ou processo de *ERM*, mais propriamente na componente de identificação de riscos, o primeiro passo a desenvolver passa pela criação de um modelo de riscos, adequado a uma organização ou projecto de *ERM* em específico. Neste sentido, sendo este modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental nas organizações, todo o modelo de riscos utilizado terá como base os aspectos abordados no ponto 2.2.2, sendo retiradas daí as já referidas categorias de riscos e seus riscos constituintes. Assim, partindo-se das duas categorias base – interna e externa – teremos o modelo de risco<sup>161</sup> que segue na ilustração<sup>162</sup> seguinte.

Riscos da Envolvente Organizacional				
Mercado	Relações institucionais	Cidadania	Socioculturais e políticos	Legais
<b>Riscos Internos</b>				
<b>Risco do Comportamento dos Indivíduos</b>				
<b>Diferenças individuais</b>	<b>Percepções e aprendizagem</b>	<b>Motivação</b>	<b>Desenho do trabalho</b>	<b>Comportamentos desviantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalidade</li> <li>Competências e capacidades</li> <li>Atitudes</li> <li>Hereditários</li> <li>Integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção para grupos e organização</li> <li>Seleção e direcção de atenção</li> <li>Factores pontuais</li> <li>Necessidades</li> <li>Atribuições</li> <li>Das funções e tarefas</li> <li>Da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vontade</li> <li>Capacidade</li> <li>Disponibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade de vida</li> <li>Performance</li> <li>Análise e definição da função</li> <li>Percepção</li> <li>Rotação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assédio</li> <li>Agressões e violência</li> <li>Bullying</li> <li>Assertividade</li> <li>Fraude</li> <li>Abuso de substâncias</li> <li>Internet</li> <li>Sabotagem</li> <li>Privacidade e confidencialidade</li> <li>Copying</li> </ul>
<b>Inteligência emocional</b>		<b>Avaliação, Desempenho e recompensas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção, análise e expressão</li> <li>Raciocínio</li> <li>Controlo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de avaliação</li> <li>Impacto da avaliação</li> <li>Inovação e actualização</li> </ul>		
			<b>Stress individual</b>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização</li> <li>Externos</li> </ul>	
<b>Riscos do Comportamento dos Grupos e Influência Interpessoal</b>				
<b>Grupos e equipas</b>	<b>Conflito e negociação</b>	<b>Poder e política</b>	<b>Empowerment</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Interação e integração</li> <li>Natureza</li> <li>Tipologia</li> <li>Desenvolvimento</li> <li>Composição/ Status e funções</li> <li>Normas e liderança</li> <li>Efectividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interdependência de funções e tarefas</li> <li>Diferenças de objectivos</li> <li>Percepções</li> <li>Negociação</li> <li>Conflitos Inter-grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Origem do poder</li> <li>Relações inter-departamentos</li> <li>Políticas estratégicas e táticas</li> <li>Ética no poder e política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade e competência</li> <li>Compromisso e responsabilidade</li> <li>Efectividade</li> <li>Imparcialidade, isenção e integridade</li> </ul>	
<b>Riscos Organizacionais</b>				
<b>Estrutura e Design</b>		<b>Mudança e Inovação</b>		<b>Clima e cultura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisão do trabalho</li> <li>Autoridade</li> <li>Departamentalização</li> <li>Supervisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo interno</li> <li>Modelo estrutural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forças de mudança</li> <li>Timing</li> <li>Barreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectividade</li> <li>O processo de mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição</li> <li>Valores</li> <li>Barreiras</li> <li>Efectividade</li> </ul>
<b>Riscos de Processos Comportamentais</b>				
<b>Comunicação</b>		<b>Liderança</b>		<b>Tomada da decisão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo</li> <li>Elementos da comunicação</li> <li>Informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria</li> <li>Ética</li> <li>Percepção</li> <li>Tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo e objectivos</li> <li>Mudança, transformação e adaptação</li> <li>Neutralizadores de liderança</li> <li>Coaching e mentoring</li> <li>Líder membro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo</li> <li>Postura</li> <li>Decisão de grupo</li> <li>Conflitos e compromisso</li> </ul>	

Ilustração 11 - Modelo de riscos comportamentais; Fonte: Própria

<sup>161</sup> Apêndice III – Dicionário de riscos (articulado ao modelo apresentado na ilustração 11).

<sup>162</sup> À elaboração da ilustração 11, recorreu-se a informações apresentadas em COSO 2007, Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006, Ivancevich, Konopaske & Matteson 2005, Cunha & Rego 2003 Ferreira, Neves & Caetano 2001.

Por outro lado, será de todo pertinente o recurso a questionários<sup>163</sup> de identificação e avaliação de riscos, e não só para complemento dos resultados a obter das reuniões, mas os quais poderão ser de uma utilidade extrema para a condução destas. Deste modo, estes assumir-se-ão como um complemento às reuniões, bem como uma matéria-prima, susceptível de ponderar todas as hipóteses e perspectivas possíveis.

Note-se apenas relativamente às condições de realização destas reuniões de identificação de riscos, onde separar níveis hierárquicos – por exemplo, chefes operacionais de administradores de topo - será uma boa prática, isto de forma a evitar potenciais constrangimentos de julgamento que poderão ser exercidos.

### **A avaliação dos riscos**

Identificados os riscos subjacentes aos objectivos de uma organização, seguidamente - de forma a definir prioridades e direccionar os planos de medidas para o que realmente interessa - simultaneamente ou separadamente à identificação, dever-se-á proceder à avaliação desses mesmos riscos. Este será um procedimento que poderá adoptar uma certa variedade de metodologias, conforme a especificidade de cada organização, do seu negócio, das necessidades e capacidade – técnica e financeira – associada.

Neste sentido, desde a utilização de métodos analíticos ou informáticos, extremamente avançados, mas também dispendiosos, poderemos adoptar modelos de votos, de ponderação por questionários, ou através da simples discussão do seu impacto – métodos que nunca deixarão de obter igual eficácia. Note-se que, após esta avaliação, deverão ser identificados os processos de negócio - ou fases dos processos onde tais riscos ocorrem – bem como os seus já referidos *owners*.

De realçar que, com o objectivo de potenciar os resultados destas reuniões, além da optimização da sua realização, o recurso a guias de sessão de identificação/ avaliação de riscos<sup>164</sup>, poderá assumir especial relevância, apresentando-se, estes, como uma ferramenta de excelência à qual se poderá recorrer.

---

<sup>163</sup> Apêndice IV – Questionário de identificação/avaliação de riscos.

<sup>164</sup> Apêndice V – Guia de recolha de dados da identificação/avaliação de riscos.



Por fim, nesta fase, deverá ser elaborado um relatório da posição da organização perante os riscos associados aos seus objectivos, que contemple os resultados obtidos da conjugação da identificação com a avaliação de riscos e o respectivo enquadramento nos respectivos *triggers* de riscos. Deste modo, será de grande contributo para o processo/projecto de *ERM*, o mapa final de riscos<sup>165</sup>.

Estaremos, então, em condições de conhecer os potenciais eventos susceptíveis de potenciar ou prejudicar os objectivos inicialmente definidos e identificar as suas origens. Obtém-se, assim, uma vantagem acrescentada para a definição de planos de actuação.

### **1.4.3. A terceira fase**

Neste momento entramos na última fase do projecto. Integrada a metodologia na organização e identificadas as prioridades e aspectos centrais do *ERM*, estaremos em condições de iniciar a terceira fase. Esta será caracterizada pela definição de um plano de acção de *ERM*, o qual contemplará um conjunto de medidas, controlos e estratégias de gestão de riscos, bem como todo o processo de monitorização da sua implementação. Atente-se que esta fase não deverá ser totalmente inflexível.

Neste sentido, graças à categoria da monitorização garantir-se-á a continuidade do processo de *ERM*, dada a possibilidade/necessidade de definição de novos objectivos, de identificação de novos riscos, ou à necessidade de efectuar correcções ou ajustes ao plano de acção definido.

### **Estratégias e medidas de gestão de riscos**

Assim, sendo actualmente já conhecidos todos os eventos associados aos objectivos, bem como os realmente relevantes e prioritários dever-se-á, antes de mais, perceber exactamente qual a sua influência, de modo a, antes de estabelecer uma medida de tratamento de riscos, definir uma estratégia/objectivo a seguir - nomeadamente as referidas no ponto 1.1.2 deste estudo: reduzir, prevenir, impulsionar, evitar, diversificar, criar, concentrar, compensar, comprar ou vender, partilhar/transferir.

---

<sup>165</sup> Apêndice VI - Mapa final de riscos.

Estaremos, assim, em condições de ponderar as melhores medidas, as mais necessárias e adequadas à realidade do negócio de cada organização perante objectivos pretendidos. Note-se que não existe um compêndio de medidas, apenas a deliberação da que mais se adequa. Neste âmbito, o recurso a um guia de deliberação de medidas de tratamento de riscos<sup>166</sup> assumir-se-á como mais uma ferramenta de excelência.

### **Controlo de riscos**

Por outro lado, complementarmente à tarefa anterior e de forma a garantir uma efectiva execução das medidas definidas, dever-se-á ainda proceder a definições de procedimentos de controlo interno, redefinições dos já existentes ou validação de efectividade dos mesmos.

Note-se que nesse sentido, deverá ser efectuada uma análise<sup>167</sup> ao sistema de controlo interno já existente – se for o caso – ou definição de um, seguindo os princípios de controlo interno (COSO 92 *in* COSO 2008)<sup>168</sup>.

### **Monitorização**

Por fim, paralelamente à definição de um plano de acção, deverá ser definido e levado a cabo todo um processo de monitorização e acompanhamento da implementação das medidas de tratamento e controlo de riscos. Desta forma, pretende-se garantir a correcta e efectiva execução do plano de *ERM*, a avaliação dos resultados obtidos – através da análise da variação dos indicadores pré-estabelecidos – e a introdução de ajustes ao plano, decorrentes de alterações aos objectivos ou aos riscos inicialmente identificado. Assim, ter-se-á a garantia de que se segue no caminho dos resultados esperados e que o processo é suficientemente flexível e contínuo, de tal forma que conquiste as premissas base do *ERM*: obtenção dos objectivos organizacionais, crescimento, sustentabilidade, eficácia e eficiência.

---

<sup>166</sup> Apêndice VII – Guia de deliberação de medidas e controlos de riscos.

<sup>167</sup> Apêndice VIII – Questionário de avaliação do controlo interno (áreas específicas).

<sup>168</sup> COSO. (2008). *Internal Control: integrated framework, guidance on monitoring internal control systems* (versão electrónica). COSO. USA.

Deste modo, a partir deste momento, estaremos em condições para a validação dos relatórios finais do projecto<sup>169</sup>, do plano de medidas e de monitorização. A execução destes serão os passos a seguir pelo processo/projecto, onde, em suma, se apresenta na ilustração seguinte a cronologia do corpo a assumir por este. Complementarmente poderá ser feita uma análise<sup>170</sup> à satisfação/qualidade do processo implementado – interna ou externamente.

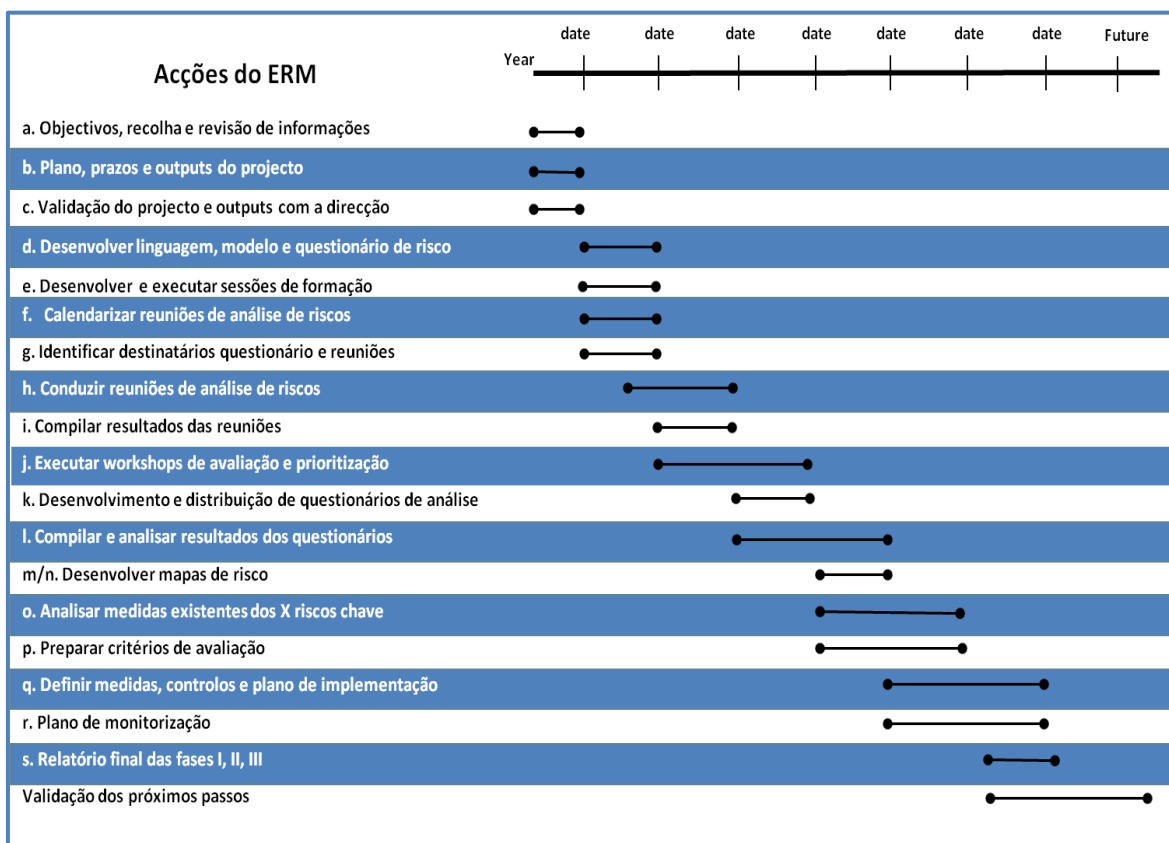


Ilustração 12 - Cronologia do corpo a assumir, pela implementação do ERM; Fonte: Protiviti. (2006b). *Enterprise risk management: project plan* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA (adaptado).

<sup>169</sup> Apêndice IX – Quadros de síntese de tarefas e outputs das três fases do processo/projecto.

<sup>170</sup> Apêndice X – Questionário avaliação do processo de ERM.



## **II. A metodologia de análise**



No capítulo anterior, partindo da análise às duas temáticas centrais deste estudo – *ERM* e Gestão Comportamental – chegamos à questão central deste estudo para a qual foi desenvolvido um modelo de processo de *ERM* direccionado para a Gestão comportamental. Daqui, para defesa desta proposta, entramos na metodologia de análise ao modelo desenvolvido e à pertinência da questão do estudo.

Neste sentido, nos pontos seguintes, serão apresentadas duas metodologias distintas com dois objectivos diferentes, contudo fundamentais para a melhor análise ao tema deste estudo. Assim, primeiramente será realizada uma pesquisa, onde o seu âmbito se centra na problemática da implementação do *ERM* e a sua associação à gestão comportamental.

Posteriormente, será apresentado um caso prático da implementação de um processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental. Deste modo, pretende-se, de um modo geral, comprovar a importância, necessidade, exequibilidade e potencial deste modelo de *ERM*. Assim, sigam-se os pontos seguintes.

## **2.1. A pesquisa**

Propondo-se, neste estudo, a criação/desenvolvimento de um novo e específico processo de gestão, considera-se fundamental – como base de teste à sua pertinência – consultar aqueles que serão os seus potenciais utilizadores. Note-se, por um lado, que a importância e criação das actuais metodologias do *ERM* está mais do que provada e testada, por outro lado, a importância do factor humano e a sua gestão, será ainda mais reconhecida.

Neste sentido, propondo-se neste estudo uma metodologia que conjugue a gestão integrada entre processos de negócio e recursos humanos, na conjugação de duas metodologias, aqui analisaremos a posição das organizações nacionais perante esta metodologia de gestão proposta. Para tal, foi realizada uma pesquisa cujas bases serão apresentadas nos pontos seguintes.

### **2.1.1 As limitações**

Entrando agora na apresentação das bases desta pesquisa, destaque-se em primeiro lugar as limitações á sua realização. De um modo geral, poder-se-á referir que a grande barreira para a obtenção dos objectivos propostos nesta pesquisa centrou-se, fundamentalmente na falta de uma cultura de partilha e de colaboração conjunta para o desenvolvimento de soluções inovadoras - elemento caracterizador do tecido empresarial Português.

De facto, se numa época onde, mais do que nunca, se exige uma procura por soluções e melhorias contínuas nos processos de gestão das organizações, a realidade com que foi possível deparar foi uma fraca adesão e disponibilidade por parte dos destinatários. Por outro lado, se a colaboração dos destinatários ficou aquém das expectativas, o apoio institucional – nomeadamente de associações do diverso âmbito empresarial – não apresentou valias acrescentadas. Neste último aspecto ressalve-se a CMVM, a qual, dentro dos seus estatutos prestou todo o apoio que lhe foi endereçado.

De resto, ao nível das barreiras apresentadas – que, em certa mediada, não foram novidade – nada mais há acrescentar, ficando o destaque para uma análise complementar efectuada a relatórios de gestão das organizações constituintes do PSI 20, de modo a retirar evidências que suportem os resultados obtidos nas metodologias propostas. Atente-se, agora, no ponto seguinte à exposição das especificidades técnicas da pesquisa.

### **2.1.2. O modelo de análise**

À luz dos objectivos gerais desta pesquisa – conhecer posição das organizações nacionais perante esta metodologia de gestão proposta – e embarcando para um nível mais específico, onde apresentando-se um âmbito alargado, mas de todo pertinente e bem definido, pretendia-se alcançar a compreensão dos seguintes objectivos:

- Efectuar um ponto de situação relativamente à implementação do processo de *ERM* e seu conhecimento, por parte dos inquiridos;
- Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente às vantagens do processo;



- Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente aos riscos âmbito do processo;
- Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente às vantagens do processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental;
- Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente aos riscos âmbito do processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental;
- Efectuar um levantamento da possibilidade de implementação de um processo de *ERM* de base geral e/ou direccionado para a gestão comportamental, assim como das razões subjacentes à não implementação.

Neste sentido, foi desenvolvido um questionário<sup>171</sup> composto por cinco grupos, onde se pretende esclarecer questões dentro dos seguintes pontos:

- O conhecimento do processo;
- Objectivos e vantagens do processo;
- Âmbito do processo;
- *ERM* vs. Gestão comportamental;
- A adopção do *ERM*.

Para a sua concretização, foi colocado numa plataforma on-line<sup>172</sup> e enviado a uma amostra de empresas, que fosse representativa de um determinado segmento de actividade. Neste sentido, para um equilíbrio entre captação de repostas e potencial de representatividade em relação ao mercado empresarial português, a amostra definida foi composta pelas 100 empresas cotadas no *Euronext* 100 de Lisboa. Note-se que o questionário foi enviado directamente para os contactos dos responsáveis pelas relações institucionais de cada uma das empresas, de acordo com a base de dados disponibilizada pela CMVM.

---

<sup>171</sup> Apêndice XI - Pesquisa ao processo de implementação de ERM – Enterprise Risk Management – Gestão dos Riscos de Negócio.

<sup>172</sup> <http://www.iscap.ipp.pt/survey/index.php?sid=38797&lang=pt>.

## **2.2. O caso prático**

Se no ponto anterior testávamos a pertinência do tema deste trabalho, aqui o objectivo central passa por testar a sua aplicabilidade, potencial e fiabilidade. Neste sentido, de forma a testar estes critérios, propõe-se aplicação da metodologia definida no ponto 1.4 a um projecto específico de uma organização.

Deste modo, atente-se nos pontos seguintes às bases específicas do desenvolvimento deste modelo de análise.

### **2.2.1. As limitações**

Comecemos, uma vez mais, pela apresentação da base deste modelo de análise, pelas limitações à sua realização. Neste sentido, um pouco à imagem do que ocorreu na pesquisa, apesar do interesse despertado em algumas organizações e instituições empresarias – interesse que não se concretizou – a falta de uma cultura de partilha e de colaboração conjunta para o desenvolvimento de soluções inovadoras do tecido empresarial Português, foi uma vez mais decisiva para a definição do modelo de teste a apresentar no ponto seguinte.

Este foi um aspecto decisivo para a decisão de desenvolver uma simulação da implementação da metodologia de *ERM* direccionada para a gestão comportamental, em detrimento da sua aplicação directa numa organização. Destaque-se que esta simulação foi desenvolvida, com base num caso real, perfeitamente enquadrável na proposta deste estudo.

De resto, ao nível das limitações deste modelo de análise, nada mais há a acrescentar. De facto a limitação referida no parágrafo anterior, assume-se como a base das restantes que se possam identificar.

### 2.2.2. O modelo de análise

Seguindo a base do objectivo definido para o caso prático/simulação – testar a aplicabilidade, potencial e fiabilidade do modelo de *ERM* proposto neste estudo – e atendendo às limitações identificadas para este modelo de análise, pretende-se, aqui, de um modo mais específico:

- Munir as organizações de um diagnóstico estratégico – interno e externo que permita identificar e definir objectivos;
- Capacitar as organizações de ferramentas para a identificação de riscos e *triggers* associados aos objectivos;
- Capacitar as organizações de ferramentas e estratégias de orientação para redefinir processos e introduzir medidas para a mitigação de riscos e obtenção de objectivos
- Capacitar as organizações de ferramentas que permitam acompanhar a implementação e resultados dos trabalhos desenvolvidos.

Daqui, facilmente nos apercebemos que o ponto mor destes objectivos passará pela verificação do valor final criado para o negócio da organização e sua performance.

Neste sentido, por um lado a simulação a desenvolver passará pela integração das três fases de implementação - definidas para o processo de *ERM* aplicável à gestão comportamental – a um projecto analisado<sup>173</sup> no âmbito da actividade da empresa Sonae Sierra. Aqui, note-se que a base principal será a Framework concluída no ponto 1.2.

Por outro lado, a base de avaliação do impacto no negócio e desenvolvimento da implementação, será a definida no próprio modelo de implementação proposto neste estudo: Projecto vs. Objectivos vs. Indicadores.

---

<sup>173</sup> Anexo XIV – Projecto analisado para aplicação da metodologia



### **III. A análise de dados**



Definidos os modelos de análise, entramos neste capítulo, no momento mais esperado: a análise dos dados recolhidos. Assim, siga-se o ponto seguinte, onde primeiramente serão retiradas as ideias chave aos dados mais relevantes da pesquisa e onde, em segundo lugar, será apresentado o caso de estudo, analisados os dados mais relevantes e igualmente retiradas as ideias chave. Por fim, tal como referido, neste capítulo será apresentada uma análise aos relatórios de gestão das organizações constituintes do PSI 20, de modo a retirar evidências que suportem os resultados obtidos nas metodologias propostas, bem como a minimizar o impacto das limitações identificadas.

### 3.1. As conclusões ao modelo

#### A pesquisa

Começando pela pesquisa, como referido no início deste capítulo, importará primeiramente perceber o grau de *feedback* obtido por parte das organizações a quem se dirigiu esta pesquisa. Assim, analisando a ilustração que se segue, onde se apresenta a ficha técnica sumária e resultados obtidos deste modelo de análise, facilmente poderemos constatar a confirmação das limitações apontadas a este modelo de análise. Sublinhe-se, do universo de 100 empresas, apenas 5 remeteram uma resposta completa/válida.

<b>Link para o inquérito:</b>
<a href="http://www.iscap.ipp.pt/survey/index.php?sid=38797&amp;lang=pt">http://www.iscap.ipp.pt/survey/index.php?sid=38797&amp;lang=pt</a>
<b>Amostra:</b>
<b>100 Empresas cotadas na euronext 100 de Lisboa</b>
<b>Respostas completas - válidas:</b>
<b>5 – 5%</b>
<b>Respostas incompletas – não válidas:</b>
<b>6 – 6%</b>
<b>Sem resposta:</b>
<b>89 - 89%</b>

Ilustração 13 - Ficha técnica sumária da pesquisa e resultados obtidos; Fonte: Própria.

Continuando a análise dos resultados e analisando, agora, os conteúdos das respostas obtidas<sup>174</sup>, atentemos primeiro à ilustração que se segue, onde se apresenta um sumário dos resultados mais relevantes, para cada uma das questões.

<sup>174</sup> Apêndice XII – Resultados da pesquisa/survey.

<b>Questão 1 - Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens de um processo de <i>ERM</i>, consoante a importância que lhes considere.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor.
<b>Pontuação média</b>	2.4 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão.
<b>Pontuação</b>	3 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>Questão 2 - Das opções anteriores, indique as duas que considera mais relevantes e/ou necessárias para a sua organização.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão
<b>% De votos</b>	60% (em 200%)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor
<b>% De votos</b>	80% (em 200%)
<b>Questão 3 - Ordene de 1 a 10 as seguintes áreas de risco, âmbito de um processo de <i>ERM</i>, consoante a importância que lhes considere.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes.
<b>Pontuação média</b>	2 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Riscos estratégicos e de tomada de decisão.
<b>Pontuação</b>	4 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>Questão 4 - Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Riscos estratégicos e de tomada de decisão.
<b>% De votos</b>	60% (em 200%)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes.
<b>% De votos</b>	40% (em 200%)
<b>Questão 5 - À luz do referido no parágrafo anterior, considera útil ou relevante a gestão dos riscos comportamentais das organizações.</b>	
<b>Resposta mais votada</b>	Sim
<b>% De votos</b>	100% (em 100%)
<b>Questão 6 - Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens articuladas a potenciais âmbitos de um processo de <i>ERM</i> direccionado à gestão comportamental das organizações, consoante a importância que lhes considere.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes.
<b>Pontuação média</b>	3.6 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Potenciar a rentabilidade/desempenho dos recursos humanos e consequente performance/produktividade/competitividade das organizações. Riscos motivacionais - absentismo, recompensa e higiene e segurança.



<b>Pontuação</b>	3.8 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>Questão 7 - Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes.
<b>% De votos</b>	40% (em 200%)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Gestão e melhoria de processo e tomada de decisão. Riscos de planeamento e tomada de decisões.
<b>% De votos</b>	40% (em 200%)
<b>Questão 8 - De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de <i>ERM</i> relacionado com a gestão comportamental.</b>	
<b>Pontuação média</b>	7.5 (O melhor é o mais próximo do 10)
<b>Nota:</b>	Houve casos onde se votou 9 ou 10, contudo isto é média, um caso de votação baixo, baixa este valor. A reter que para média, o valor é bom.
<b>Questão 9 - De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de <i>ERM</i>.</b>	
<b>Pontuação média</b>	9.5 (O melhor é o mais próximo do 10)
<b>Nota:</b>	Neste caso só respondeu quem não tinha implementado.
<b>Questão 10 - Ordene de 1 a 10, consoante a importância que lhes considere, as seguintes razões pelas quais não tem implementado, ou não considera a hipótese de implementar um processo de <i>ERM</i> relacionado com a gestão comportamental.</b>	
<b>1ª Resposta mais votada</b>	O Custo de implementação do processo.
<b>Pontuação média</b>	3 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	A falta de promoção e incentivo à implementação.
<b>Pontuação</b>	3.5 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	O potencial custo associado à implementação de medidas de controlo e tratamento de riscos.
<b>Pontuação</b>	3.5 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>2ª Resposta mais votada</b>	Falta de uma estrutura organizacional e organização da actividade necessárias à implementação do processo.
<b>Pontuação</b>	3.5 (escala de 1-10, a menor é a mais importante)
<b>Um comentário Obtido</b>	
<b>Sendo as pessoas "inseparáveis" da organização e sem as quais esta nem existiria, um processo de <i>ERM</i> bem estruturado deve sempre incluir uma vertente de gestão comportamental. Dada a conjuntura actual e os conhecidos casos que poderiam ter sido evitados se tais políticas de gestão de risco tivessem sido adoptadas é essencial a implementação nas empresas.</b>	

Ilustração 14 - Quadro dos resultados mais relevantes da pesquisa/survey; Fonte: Própria.

Abstraindo-nos das limitações referidas e da quantidade de respostas obtidas, poderemos, desde já, considerar os resultados interessantes e satisfatórios. De facto, analisando os resultados apresentados, à luz dos objectivos gerais e específicos desta pesquisa essa será a conclusão a retirar.

A análise destes resultados, á luz dos objectivos propostos para o mesmo, conduziu-nos a algumas conclusões. No capítulo da existência, ou não, e do conhecimento, ou não, do processo, dado estarmos num segmento de actividade específico, onde a implementação de tais processo de gestão já é imposta por lei, as respostas obtidas foram todas num sentido positivo.

No âmbito da importância atribuída às vantagens do *ERM*, atente-se que o enfoque começa a centrar-se na capacidade de correr riscos para a criação de valor e capacidade de tomada de decisões ajustadas e fundamentadas. Por seu lado, no caso específico das organizações questionadas, apesar de o foco da resposta ser o mesmo, a capacidade para a tomada de decisão assumiu especial relevância. No que diz respeito à importância atribuída aos itens de riscos, as atenções viraram-se para os riscos operacionais, de perdas, falhas e fraudes nos processos de negócio, e para a estratégia e tomada de decisão. No que diz respeito às empresas específicas estudadas, as suas necessidades são as mesmas, no entanto, assume-se novamente a tomada de decisão, como factor de destaque. Note-se a relevância que começa a ser dada ao factor tomada de decisão.

Após esta análise ao processo de *ERM* em geral, entramos na sua vertente aplicada à gestão comportamental. Todas as organizações que responderam assumem-se como totalmente favoráveis à sua implementação, atribuindo especial destaque à sua vantagem associada à operacionalidade e rentabilidade dos recursos. Contudo, quando questionadas sobre quais as suas maiores necessidades neste âmbito, ao factor operacionalidade, teremos que adicionar o factor tomada de decisão, o qual volta novamente a ser exigido.

Por fim, aludindo aos objectivos da possibilidade de implementação de um processo de *ERM*, como seria de esperar no processo *ERM* geral, obteve-se quase nota máxima, sendo que o aplicável à gestão comportamental – surpresa ou não – assume uma nota de destaque bastante elevada - com a atribuição em alguns casos de uma nota máxima. Aqui, o grande obstáculo está no custo, na falta de promoção/divulgação do processo e na falta de estrutura para a sua implementação – razão, esta, um pouco questionável. Destes resultados, em termos gerais há uma ideia a reter, a tomada de decisão, criação de valor, operacionalidade, performance e desempenho, são factores em falta nas organizações e aos quais, estas cada vez mais atribuem uma crescente importância.

Deixa-se, daqui, uma questão para reflectir: estes elementos que assumiram especial destaque nesta pesquisa são, como já foi sustentado várias vezes ao longo deste trabalho, a base do *ERM* em geral e do direccionado para a gestão comportamental, são a exigência da conjuntura em que vivemos actualmente, pelo que, o que falta para este processo ser uma prática corrente do dia-a-dia das empresas? E lembremo-nos que nem todos os obstáculos são intransponíveis, nem mesmo o da falta de estrutura para a implementação, o qual se poderá assumir como um projecto específico de *ERM*.

Em conclusão final desta pesquisa poderemos concluir que o *ERM* é importante e necessário – aliás como já era conhecido – sendo que a sua orientação para a gestão comportamental nas organizações, poderá assumir semelhante importância. Este em específico, como referido ao longo deste estudo, como concretizado nesta pesquisa e destacado no comentário obtido na pesquisa realizada, é pertinente, necessário e fundamental para o sucesso das organizações.

### **O caso prático**

Entrando, agora, no modelo análise referente ao caso prático/simulação importará, neste momento, conhecer melhor o caso em concreto que iremos analisar seguidamente. Neste sentido, apresenta-se na ilustração que se segue a ficha técnica da empresa e do projecto em causa.

<b>A empresa</b>		
<b>Gestão de centros comerciais</b>		
<b>O projecto</b>		
<b>Eliminar a ocorrência de acidentes de trabalho e melhorar as condições de higiene e segurança, entre colaboradores, fornecedores e clientes. Deste modo, melhorar a imagem, ser pioneira e diferenciar-se entre os <i>stakeholders</i>, criar valor ao negócio e performance.</b>		
<b>Classificação do projecto</b>		
<b>Projecto</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>Taxa de dias perdidos por acidentes/doença profissional</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>Taxa de faltas por acidentes/doença profissional</b>

Ilustração 15 - Ficha técnica da empresa e projecto; Fonte: Própria.

Será neste contexto que se aplicará a metodologia do *ERM* desenvolvida neste estudo – *ERM* dirigido à gestão comportamental nas organizações. Ao caso apresentado, discriminaremos as principais fases do projecto – de acordo com as componentes da sua Framework: conhecimento da organização, definição de objectivos e preparação da implementação; identificação e avaliação de riscos e *triggers*; definição de estratégias e medidas/controlo de riscos; monitorização. Neste sentido, siga-se a ilustração que se segue, onde são apresentadas as conclusões relativas a cada uma dessas fases e componentes.

<b>Resultados do projecto: Fase 1 – Diagnóstico da organização e definição de objectivos</b>		
<b>Projecto</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>Taxa de dias perdidos por acidentes/doença profissional</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>Taxa de faltas por acidentes/doença profissional</b>
<b>Resultados do projecto: Fase2 – Identificação/avaliação de riscos e <i>triggers</i></b>		
<b>Riscos identificados</b>	<b>Avaliação (probabilidade/impacto)</b>	<b><i>Triggers</i></b>
<b>Mudança *</b>	<b>Não identificado</b>	<b>Geral interno e externo (HST)</b>
<b><i>Training</i> *</b>	<b>Não identificado</b>	<b>Geral interno e externo (HST)</b>
<b>Efectividade de Cultura *</b>	<b>Não identificado</b>	<b>Geral interno e externo (HST)</b>
<b>Performance *</b>	<b>Não identificado</b>	<b>Geral interno e externo (HST)</b>
<b>Qualidade de Vida *</b>	<b>Não identificado</b>	<b>Geral interno e externo (HST)</b>
<b>Resultados do projecto: Fase 3 – Definição de medidas/controlo e monitorização</b>		
<b>Estratégias/risco</b>	<b>Medida</b>	<b>Controlo</b>
<b>Reduzir/prevenir *</b>	<b>Formação/consciencialização/certificação</b>	<b>Não identificado</b>
<b>Reduzir/prevenir *</b>	<b>Formação/consciencialização/certificação</b>	<b>Não identificado</b>
<b>Reduzir/prevenir *</b>	<b>Formação/consciencialização/certificação</b>	<b>Não identificado</b>
<b>Reduzir/prevenir *</b>	<b>Formação/consciencialização/certificação</b>	<b>Não identificado</b>
<b>Reduzir/prevenir *</b>	<b>Formação/consciencialização/certificação</b>	<b>Não identificado</b>
<b>Resultados finais do projecto - Pós monitorização</b>		
<b>Projecto</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>- 52%</b>
<b>Acidentes zero</b>	<b>Eliminação de acidentes e perdas decorrentes</b>	<b>- 62%</b>

Ilustração 16 - Resultados das fases do projecto e impacto final; Fonte: Própria.

Como referido, a simulação da implementação de *ERM* dirigido à gestão comportamental nas organizações, seguirá a base da metodologia desenhada para tal no ponto 1.4 deste estudo, a qual será integrada num caso real – do qual por razões da não obtenção dos direitos de publicitação - apenas serão apresentados dados necessários para a concretização da simulação.

Neste sentido, na fase 1, da aplicação das respectivas ferramentas, apresentadas em apêndice, poderia facilmente ser concluído, atendendo ao ramo de actividade da organização em causa, a relevância que o objectivo definido - eliminação de acidentes e perdas decorrentes – teria para o sucesso desta e como tal para objecto do projecto de *ERM* dirigido à gestão comportamental. Note-se, atendendo à sua posição numa organização - ao nível cultural, do processo de mudança, de consciencialização, da imagem corporativa, das relações como o meio – a sua vertente comportamental será de todo inquestionável. É precisamente na gestão de pessoas e seus comportamentos, que irá incidir no desenvolvimento deste tipo de projectos.

Posteriormente, entrando na fase 2 e aplicando uma vez mais os procedimentos e ferramentas respectivos, seria natural obter a seguinte identificação de riscos:

- **Mudança:** Eventos associados, adequação dos modelos e abordagens para a mudança/ inovação, de acordo com as necessidades, *timing*, e objectivos/resultados esperados. Neste caso, elementos como a necessidade de introdução de uma nova cultura interna e externamente, bem as necessidade de reeducação e consciencialização, potenciam este risco.
- **Training:** Eventos associados à necessidade de desenvolvimento de acções de formação, as quais serão fundamentais para a preparação dos colaboradores e efectivação das novas políticas, procedimentos e cultura perante os objectivos propostos pelo projecto;
- **Efectividade de Cultura:** Eventos associados à inadequada transmissão, promoção e integração de valores numa organização, susceptíveis de bloquearem a sua adopção por parte dos indivíduos. Neste caso será fundamental, dada a nova postura cultural de necessidade de absorção de novos valores propostos pelo projecto.

- Performance: Eventos associados ao facto de o modo como são elaborados os processos de negócio e de trabalho, serem susceptíveis de provocar absentismo, atrasos nas actividades, acidentes ou stress junto dos colaboradores. Neste caso o risco divide-se como a necessidade de eliminação dos actuais eventos e prevenção dos futuros pós-projecto.
- Qualidade de Vida: Eventos associados à potencial degradação das condições de trabalho e do bem-estar físico e mental dos indivíduos. Neste caso, uma vez mais, à imagem do risco anterior, aqui este subdivide-se na eliminação dos actuais eventos e prevenção dos futuros pós-projecto.

Claro estará, o enquadramento destes riscos – em termos de *triggers* e atendendo ao projecto em específico – à luz do ramo de actividade e objectivos propostos, estará inserido na generalidade dos processos operacionais - envolvendo indivíduos internos e externos à organização, como por exemplo clientes, fornecedores, lojistas, seguranças, etc. - e nos sistemas de HST.

Daqui, entrados na fase 3, importa escolher estratégias de actuação, assim como definir medidas e controlos de riscos. Por um lado, no que diz respeito à estratégia e, atendendo aos objectivos e riscos identificados para o projecto, esta naturalmente centrar-se-á na prevenção. Por seu lado, no que às medidas a definir diz respeito, naturalmente que a certificação, a formação e consciencialização serão as mais adequadas, isto, perante todos os elementos até aqui identificados e definidos.

Agora, estaremos no ponto de partida para a monitorização, a qual nos mostrará o resultado final do projecto, bem como as necessidades de melhoria/ajustamento a introduzir, estabelecendo-se a garantia para a sistematização do processo, numa perspectiva de melhoria contínua.

Neste sentido, analisada que está a potencialidade de implementação – a qual se verifica possível – resta-nos sustentar o potencial para a criação de valor para a organização. Ora, aqui, aludindo à leitura dos indicadores obtidos pós-projecto, esta parece-nos claramente bem sucedida, veja-se a evolução obtida: redução em 52 % de taxa de dias perdidos por acidentes/doença profissional e menos 62% de taxa de faltas por acidentes/doença profissional.

Daqui levanta-se a questão: é ou não indiscutível o valor criado para a organização, e o impacto na sua performance? E a resposta é simples: sim. No entanto, a criação de valor poderá ir ainda mais longe do que é expresso nos indicadores, por exemplo, se na performance operacional importam os valores obtidos, em termos de imagem da organização ou custos extraordinários com pessoal, o potencial será enorme. Parece-nos interessante a vantagem competitiva e a criação de valor deste tipo de projectos - do processo de *ERM* dirigido à gestão comportamental nas organizações – tanto na competitividade, como na diferenciação das organizações junto dos *stakeholders* em geral.

### 3.2 Análises complementares à metodologia proposta

Atendendo às limitações identificadas nas metodologias de análise, de modo a sustentar as conclusões obtidas perante as limitações dos dados recolhidos, procedeu-se à recolha e análise de informações adicionais. Neste sentido, apresenta-se na ilustração que se segue, a base de informação adicional a analisar.

Ficha técnica – PSI 20		
Organização	Relatório de gestão analisado	Fonte
Altri	2009,2010,2011	www.altri.pt
BCP	2009,2010	www.millenniumbcp.pt
BES	2009,2010,2011	www.bes.pt
BANIF	2009,2010,2011	www.banif.pt
BPI	2009,2010	www.bancobpi.pt
BRISA	2009,2010,2011	www.brisa.pt
Cimpor	2009,2010,2011	www.cimpor.pt
EDP	2009,2010	www.edp.pt
EDP - Renováveis	2009,2010	www.edprenovaveis.com
GALP	2009,2010,2011	www.galpenergia.com
Jerónimo Martins	2009,2010,2011	www.jeronimomartins.pt
Mota-Engil	2009,2010,2011	www.mota-engil.pt
Portucel - Soporcel	2009,2010,2011	www.portucelsoporcel.com
PT	2009,2010	www.telecom.pt
REN	2009,2010,2011	www.ren.pt
Semapa	2009,2010,2011	www.semapa.pt
SONAE	2009,2010,2011	www.sonae.pt
SONAE - Indústria	2009,2010,2011	www.sonaeindustria.com
SONAECOM	2009,2010,2011	www.sonae.com
ZON	2009,2010,2011	www.zon.pt

Ilustração 17 - Lista de relatórios de gestão utilizados na análise; Fonte: Própria.

Da análise aos relatórios de gestão indicados, enquanto amostra representativa da população utilizada nas metodologias anteriores – note-se grupo de empresas constituintes do PSI 20, em referência ao todo das organizações cotadas em bolsa, neste caso o grupo do *Euronext* 100 utilizado anteriormente na pesquisa - pretendeu-se:

- Recolher informações para obter conclusões no âmbito dos objectivos definidos para a pesquisa;
- Recolher informações para obter conclusões no âmbito dos objectivos definidos para o caso prático.

### **A pesquisa**

No âmbito da pesquisa, procedeu-se à recolha de informação nos Relatórios de Gestão mais recentes de cada organização – nas secções de gestão de riscos, recursos humanos e responsabilidade social – para dar resposta aos objectivos definidos. Posteriormente, essa informação foi enquadrada nas respectivas questões da pesquisa – 1, 3, 5 e 8 - de modo a possibilitar a observação da relevância de cada item no total da amostra – as organizações constituintes do PSI 20 - e aferir a sua convergência com as conclusões obtidas inicialmente na pesquisa efectuada. Assim, atentemos aos dados recolhidos apresentado na ilustração que se segue:



Resultados da análise dos Relatórios de Gestão das organizações do PSI 20		
Objectivo	Elemento identificado	% no PSI 20
<b>Conhecimento e implementação do processo</b>	Todas as organizações analisadas possuem um processo de gestão de risco implementado.	100 %
<b>Vantagens do ERM necessitadas</b>	Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão;	50 %
	Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor; e	45 %
	Apoio na obtenção dos objectivos estratégicos das organizações e monitorização da sua performance.	40 %
<b>Riscos mais relevantes</b>	Riscos Financeiros, associados à volatilidade dos mercados, liquidez, crédito e taxas de juro;	100 %
	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes; e	80 %
	Riscos da envolvente, associados a conjunturas político-económicas, a factores regulamentares, sociais e tecnológicos.	75 %
<b>Vantagens do ERM comportamental necessitadas e riscos associados</b>	Riscos de motivação - absentismo, recompensas, higiene e segurança;	75 %
	Riscos de Gestão do conhecimento, formação e inovação;	75 %
	Riscos de Ajustamento pessoa/cargo, treino, liderança; e	75 %
	Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes.	75 %
<b>Potencial de adopção dos dois tipos de ERM e barreiras existentes</b>	Verificaram-se referências a acções - directamente na gestão de risco ou em aspectos adicionais no âmbito da gestão da organização - passíveis de relacionamento com o modelo de gestão de risco comportamental, interpretável como potencial para adopção do mesmo em 16 organizações do PSI 20.	80 %

Ilustração 18 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões da pesquisa; Fonte: Própria.

Daqui poderemos concluir que, comparando com os resultados anteriormente obtidos na pesquisa, as conclusões são semelhantes. Por um lado, verifica-se um igual conhecimento do processo de *ERM*, assim como um igual potencial para a implementação de um processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental. Por outro lado, no que respeita aos objetivos do *ERM*, aos principais itens de riscos em que as organizações incorrem, assim como aos riscos comportamentais que lhes levantam mais importância, aspectos como o apoio à decisão, como a criação de valor e riscos do foro operacional e motivacional, voltam a apresentar um maior destaque. Por fim, destaca-se a relevância que os seguintes aspectos passaram a ter:

- Relativamente às vantagens do *ERM*, o apoio à obtenção de objectivos e a monitorização da performance alcançaram uma posição praticamente igual ao apoio à decisão e à criação de valor;
- Relativamente aos principais factores de risco – muito provavelmente pelas diferenças de natureza das duas metodologias de análise efectuadas – desta vez os riscos financeiros ganham destaque, assumindo-se como o principal factor de risco;
- Relativamente aos principais riscos comportamentais, será importante destacar que desta análise foi possível verificar uma relevância adicional atribuída aos riscos de gestão do conhecimento, inovação e formação e aos riscos associados ao ajustamento pessoa/cargo e liderança.

### **O Caso prático**

No âmbito da simulação de um caso prático, procedeu-se à recolha de informação nos relatórios de gestão mais recentes de cada organização – nas secções de gestão de riscos, recursos humanos, responsabilidade social, assim como de outros indicadores relacionados e disponíveis. Posteriormente, essa informação foi enquadrada nos três níveis de objectivos propostos nesta metodologia de análise, de modo a possibilitar suportar as conclusões já obtidas, de acordo com os seguintes critérios:

- **Aplicabilidade:** analisar dentro da amostra representativa – PSI 20 – a existência de itens/acções nas categorias de recursos humanos, gestão de risco e responsabilidade social - enquadráveis dentro do modelo de *ERM* proposto, de modo a possibilitar aferir a relevância do número de organizações que desenvolvem este tipo de procedimentos de gestão;
- **Fiabilidade:** analisar, dentro do conjunto de empresas onde se identifiquem itens/acções - enquadráveis no modelo de *ERM* proposto – a relevância em termos de quantidade e diversidade de itens/acções identificados, de modo a possibilitar concluir sobre a existência de um universo de riscos suficientemente alargado que crie um âmbito justificável para o modelo de *ERM* proposto;

- **Potencial:** comparar a evolução de um dos indicadores da simulação de caso prático, com os das organizações da amostra seleccionadas – PSI 20 – para um igual período de 3 anos. Aqui, o objectivo será aferir as diferenças em termos de evolução na performance do indicador seleccionado, tendo como base lógica: as organizações escolhidas incorrem nos mesmos riscos/objectivos da simulação de caso apresentada; e não foram efectuados projectos específicos e enquadráveis no modelo de *ERM* proposto. De notar que a aplicação deste critério estará limitada às organizações onde os indicadores se encontrem disponíveis, e onde os riscos/objectivos a considerar assumam relevo na actividade destas.

Neste sentido, relativamente aos critérios com vista aos objectivos de aplicabilidade e fiabilidade, para a implementação nas organizações, foi possível retirar os dados apresentados nas ilustrações que se seguem.

Amostra em análise	
Organizações constituintes do PSI 20	
Nº de organizações com itens/acções identificados	
Nº real	%
18	90 %

Ilustração 19 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (a aplicabilidade);  
Fonte: Própria.

Amostra em análise	
Organizações constituintes do PSI 20 com acções/itens identificados (18)	
Organizações com itens/acções relativos às categorias de riscos internos e externos	
Nº real	%
18	100 %
Organizações com mais de 5 itens/acções identificados	
Nº real	%
7	39 %
Organizações com 5 ou mais itens/acções identificados	
Nº real	%
9	50 %

Ilustração 20 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (a fiabilidade);  
Fonte: Própria.

Daqui, poderemos considerar que existe um universo de riscos suficientemente alargado, assim como uma necessidade da existência de uma actividade das organizações que permita sustentar os resultados anteriormente concluídos em termos de aplicabilidade e fiabilidade do modelo de *ERM* proposto. Por um lado, praticamente todas as organizações analisadas incorrem em riscos de relacionados com a gestão de pessoas, tomando acções para a sua gestão - pela importância que estas assumem para o seu sucesso. Por outro lado, existe um âmbito alargado de riscos que poderão justificar a mais-valia da aplicação deste tipo de processo de gestão: todas as organizações incorrem em potenciais factores de risco relacionados com a gestão de pessoas, num âmbito interno e externo; e em média, pelo menos metade das organizações, nos seus relatórios de gestão dá relevo a cinco tipologias de riscos diferentes – de entre as identificadas e apresentadas na ilustração que se segue.

<b>Tipologias de riscos identificadas</b>	
<b>Riscos da envolvente externa</b>	<b>Riscos da envolvente interna</b>
<b>Mercado, relações institucionais, cidadania e legais</b>	<b>Motivação, Avaliação e desempenho, preempções e aprendizagem, grupos e equipas, poder e política, empowerment, mudança e inovação, clima e cultura, liderança.</b>

*Ilustração 21 - Quadro síntese das tipologias e âmbito do riscos identificados na análise aos relatórios de gestão;  
Fonte: Própria.*

Ou seja, existe um âmbito que torne aplicável/justificável e fiável a implementação deste modelo de *ERM*. No entanto, falta sustentar os resultados quanto ao potencial e ao valor criado em termos de performance. Da aplicação do critério proposto para a análise deste objectivo, obtiveram-se os resultados apresentados na ilustração que se segue.

A simulação de caso prático – o Projecto SONAE		
Risco/Objectivo	Indicador	Evolução do indicador
Eliminação de acidentes e perdas decorrentes	Taxa de dias perdidos por acidentes	- 62%
O caso para comparação - Altri		
Risco/Objectivo	Indicador	Evolução do indicador
Eliminação de acidentes e perdas decorrentes	Taxa de dias perdidos por acidentes	- 10%
O caso para comparação - Cimpor		
Risco/Objectivo	Indicador	Evolução do indicador
Eliminação de acidentes e perdas decorrentes	Taxa de dias perdidos por acidentes	- 17%
O caso para comparação - EDP		
Risco/Objectivo	Indicador	Evolução do indicador
Eliminação de acidentes e perdas decorrentes	Taxa de dias perdidos por acidentes	+2%
O caso para comparação – EDP Renováveis		
Risco/Objectivo	Indicador	Evolução do indicador
Eliminação de acidentes e perdas decorrentes	Taxa de dias perdidos por acidentes	- 3%

Ilustração 22 - Quadro dos dados recolhidos no âmbito do suporte às conclusões do caso prático (o potencial); Fonte: Própria.

Atendendo à evolução dos indicadores por cada uma das organizações poder-se-á concluir que o modelo de *ERM* proposto tem de facto um elevado potencial e termos de impacto na performance das organizações. Atentemos:

- No caso da SONAE, analisado na simulação de caso prático, foi desenvolvido um projecto específico de *ERM* – enquadrável no modelo de *ERM* proposto – e obteve-se uma evolução bastante relevante nos indicadores de performance selecionado - uma redução de 62% na taxa de dias perdidos por acidentes de trabalho;
- Nos casos para comparação da Altri e da Cimpor, o mesmo indicador, numa igual extensão temporal teve apenas uma redução de 10% e 17% respectivamente. As únicas medidas efectuadas são as referentes às normas de Higiene e Segurança no trabalho e respectivas correcções anuais – ou seja, obteve-se uma evolução positiva, mas muito menos relevante;
- Por fim, nos casos para comparação da EDP e da EDP Renováveis, a evolução dos indicadores foi praticamente nula - o que nos leva para uma igualdade com as evidências sobre os casos da Altri e da Cimpor, mas com maior relevância do impacto sobre performance obtida através dos projectos específicos de *ERM*.

Poderemos assim concluir que a implementação de um projecto específico de *ERM*, naturalmente terá um maior potencial de impacto na actividade das organizações. Se considerarmos a sua aplicação específica ao elemento mais importante das organizações – as pessoas e seus comportamentos - podemos sustentar que será indiscutível o potencial do modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental das organizações.

#### **IV. Considerações finais**





Iniciamos este trabalho do mesmo modo que o concluímos. Uma nova referência à importância das temáticas deste trabalho, perante a actualidade em que vivemos, é tão inevitável, como pertinente.

De facto, é inestimável o valor proporcionado, tanto pelo *ERM* como pela Gestão Comportamental, para as organizações. Aqui, entramos no primeiro ponto proposto por este trabalho, através da sua revisão de literatura. Se as suas metodologias e âmbitos divergiam, tornou-se inquestionável o contributo de ambas para uma organização - em termos de criação de valor, performance e sustentabilidade - é de todo convergente.

Lançada a questão central deste trabalho – o desenvolvimento de uma metodologia de *ERM* direccionada para a gestão comportamental – confirmamos, por um lado, a extensão de vantagens/objectivos que poderiam ser obtidos - nomeadamente a integração dos propostos por cada um dos processos de gestão em análise. Por outro lado, confirmamos que, através da integração de duas metodologias fundamentais na actualidade – uma de gestão do negócio e outra de gestão do elemento mais importante das organizações, as pessoas – era possível desenvolver um processo de gestão de enorme potencial.

De facto, como podemos verificar dos modelos de análise propostos, esta é uma realidade inquestionável. Por um lado, à luz dos resultados da pesquisa e da análise complementar aos relatórios de gestão do PSI 20, a adesão à pertinência do processo parece-nos clara e tal como esperado, positiva. Neste aspecto, será sempre de destacar que o apoio à tomada de decisão - factor para o qual esta metodologia presta uma disponibilidade base - é uma necessidade sobre a qual urge actuar nas organizações, assim como, que o aprofundamento e diversificação da oferta deste tipo de serviços nestas deverá ser desenvolvido.

Por outro lado, no que toca à sustentação da aplicabilidade e potencial de criação de valor para as organizações, através do caso prático/simulação, de igual forma, parece-nos claramente alcançada. Aqui, a concretização das fases propostas foi conseguida, e os resultados obtidos foram extremamente satisfatórios. Relembre-se que taxas de redução em dias perdidos e de faltas por acidentes/doença profissional entre 50 e 60%, respectivamente, são de todo relevantes para uma organização – isto sem medir a natural criação de valor por alavancagem para o todo do negócio e para a imagem/diferenciação competitiva disponibilizada aos *stakeholders* em geral das organizações.

No que respeita aos objetivos do caso pratico, de destacar a convergência das ilações retiradas na análise complementar aos relatórios de gestão das organizações do PSI 20. Reforce-se, o caso práctico analisado foi o que melhor performance obteve – com uma diferença considerável para qualquer um dos casos analisados - nos indicadores de performance identificados, a diferença: a aplicação de uma modelo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental nas organizações.

Neste sentido, a título de conclusão final, tal como vem sendo sublinhado desde o inicio deste trabalho e sustentado durante o mesmo, à luz do referido num dos comentários finais à pesquisa deste estudo, poderemos afirmar:

***“Sendo as pessoas "inseparáveis" da organização e sem as quais esta nem existiria, um processo de ERM bem estruturado deve sempre incluir uma vertente de gestão comportamental. Dada a conjuntura actual e os conhecidos casos que poderiam ter sido evitados se tais políticas de gestão de risco tivessem sido adoptadas é essencial a implementação nas empresas”.***

Deste modo, se a importância e necessidade deste tipo de ferramentas, bem como o seu potencial para as organizações, através deste trabalho nos fica claramente fundamentado e provado, outras questões se levantam como fundamentais para o futuro. Por exemplo, numa conjuntura em que tanto se clama pelo reforço das exportações do tecido empresarial, e onde mercados emergentes, de potencial incalculável para as economias – como são exemplos os das zonas asiáticas – apesar de barreiras profundas - desde natureza cultural, económica até à social – se nos apresentam, deixo a questão: *Qual o potencial de especializar esta ferramenta proposta neste trabalho, a objectivos de internacionalização das empresas, em especial nos referidos mercados emergentes?*

## **V. Referências bibliográficas**



- Avram, D. & Kuhne, S. (2008). *Implementing responsible business behavior from strategic management perspective: developing a framework for Austrian SME's* (versão electrónica). *Journal Of Business Ethics*, 82: 463-475.
- Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.
- Bulgacov, S. (1999). *Manual de gestão empresarial*. 1ª Edição, Editora Atlas, S.A. Brasil.
- Caldwell, C. (2009). *French suicides complicate corporate life*. *Financial Times*, on-line. Acedido a 1 de Junho 2009, em: <http://www.ft.com/cms/s/0/afc5fa48-a481-11de-92d4-00144feabdc0.html>.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 4ª edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- CAS. (2003). *Overview of enterprise risk management* (versão electrónica). Enterprise Risk Management Committee. Canadá.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5ª Edição, Elsevier Editora Lda. São Paulo.
- COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.
- COSO. (2008). *Internal Control: integrated framework, guidance on monitoring internal control systems* (versão electrónica). COSO. USA.
- Cunha, M. & Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. 1ª EDIÇÃO, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: instrumentos de medida*. 1ª Edição, Escolar Editora. Lisboa.

- Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. 7ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo.
- Ernest & Young (2006). *Risk Management*. 1ª Edição, S.T. & S.F. - Sociedade de Publicações, Lda. Lisboa.
- FERMA. (2002). *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. 1ª edição, Quarteto Editora. Coimbra.
- Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.
- Hmieleshi, K. & Ensley, M. (2007). *A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism* (versão electrónica). *Journal of Organizational Behavior*, 28: 865-889.
- HOJI, M. (2003). *Administração Financeira: Uma Abordagem Prática*. 1ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.

- IBGC. (2007). *Guia de orientação para a gestão dos riscos corporativos* (versão electrónica). IBCG. São Paulo.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Moeller, R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM Framework*. 1ª Edição, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Neves, J. (2007). *Avaliação e gestão da performance estratégica das empresas*. 1ª Edição, Texto Editores. Lisboa.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. 1ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Pickett, K. (2005). *Auditing the risk management process*. 1ª Edição, John Wiley & Sons Inc. USA.
- Pickett, K. (2006). *Audit planning: a risk-based approach*. 1ª Edição, John Wiley & Sons Inc. USA.
- Pricewaterhousecoopers. (2009a). *12th. Annual global CEO survey: redefining success*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.
- Pricewaterhousecoopers. (2009b). *Extending enterprise risk management to address emerging risks*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.
- Protiviti. (2003). *Building enterprise risk management on the foundation laid by Sarbanes-Oxley* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.
- Protiviti. (2005). *Enterprise risk management: practical implementation ideas* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.

- Protiviti. (2006a). *Mitigating risk through targeted communications requires understanding organizational culture* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA.
- Protiviti. (2006b). *Enterprise risk management: project plan* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA.
- Protiviti. (2007). *Enterprise risk management in practice: profiles of companies building effective ERM programs* (versão electrónica). Protiviti Inc. USA.
- Protiviti. (2008). *Risk quantification* (versão electrónica). Kuhn, G. USA.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações: teoria e prática*. 1ª Edição, Edições Sílabo, LDA. Lisboa.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. 2ª Edição, FCA – Editora de Informática. Lisboa.
- Silveira, A. (2008). *Fracassos corporativos associados a problemas de governança corporativa: o caso Enron*. working paper.
- Sonae. (2009). *Sonae Sierra distinguida nos Prémios “European Risk Management Awards” 2009*. Sonae, on-line. Acedido a 18 Maio 2010, em: [http://www.sonaesierra.com/pt-PT/pressroom/news/2009/922/Sonae Sierra distinguida nos Pr mios European Risk Management Awards 2009 .aspx](http://www.sonaesierra.com/pt-PT/pressroom/news/2009/922/Sonae_Sierra_distinguida_nos_Pr_mios_European_Risk_Management_Awards_2009.aspx)
- Tapia, M. Correa, A. & Guthrie, J. (2007). *High performance work systems and export performance* (versão electrónica). The International Journal of Human Resource Management, 3: 633-653.
- Wagner, S. & Bode, C. (2008). *An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk* (versão electrónica). Journal of Business Logistics, 1: 307-318.



Wu, D. & Olson, D. (2009). *Risk issues in operations: methods and tools* (versão electrónica). *Production Planning & Control*, 4: 293-294.



## **Anexos**



## **Anexo I – Referências bibliográficas da ilustração 1**

Material de apoio da disciplina de governação das sociedades, mestrado de auditoria do ISCAP, ano lectivo de 2008/09.

Silveira, A. (2008). *Fracassos corporativos associados a problemas de governança corporativa: o caso Enron*. working paper.



**Anexo II – Modelo de riscos presente em Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.**

Tipo de Risco	Exemplos
<b>Riscos externos</b>	Evolução política, social, e ambiental, a nível nacional; Ciclos económicos; Evolução das taxas de juro, de câmbio, etc. Evolução dos impostos;
<b>Riscos de mercado</b>	Atractivamente; dimensão; crescimento, etc. Evolução cíclica da indústria – consumo; imagem; produtos; Concorrência – posicionamento; concentração; novos concorrentes; Etc.
<b>Riscos isolados</b>	Projectos; Subsidiárias; <i>joint-ventures</i> ; Compromissos institucionais; Responsabilidades sociais específicas;
<b>Riscos contratuais</b>	Garantias de dividendos; Contratos de <i>call option</i> ; Compromissos de <i>royalties</i> ; Compromissos de compra e/ou venda;
<b>Riscos em instrumentos financeiros</b>	Riscos em gestão de activos – acções; obrigações; derivados, etc. Riscos de liquidez; Riscos de créditos; Riscos de adequação;
<b>Riscos em processos e subsidiárias</b>	Processamento electrónico de dados; Financiamento – liquidez; crédito, etc. Infra-estruturas; Estrutura organizacional; Controlo interno; Etc.
<b>Riscos no negócio base</b>	Recursos humanos: estrutura; qualificação; motivação, etc. Fornecedores – relacionamento; credibilidade; preços, etc. Clientes – fidelidade; credibilidade; solvência, etc. Marketing – Imagem; marcas; atractivamente dos produtos; Distribuição – evolução dos canais; capacidade de entrega; credibilidade, etc.



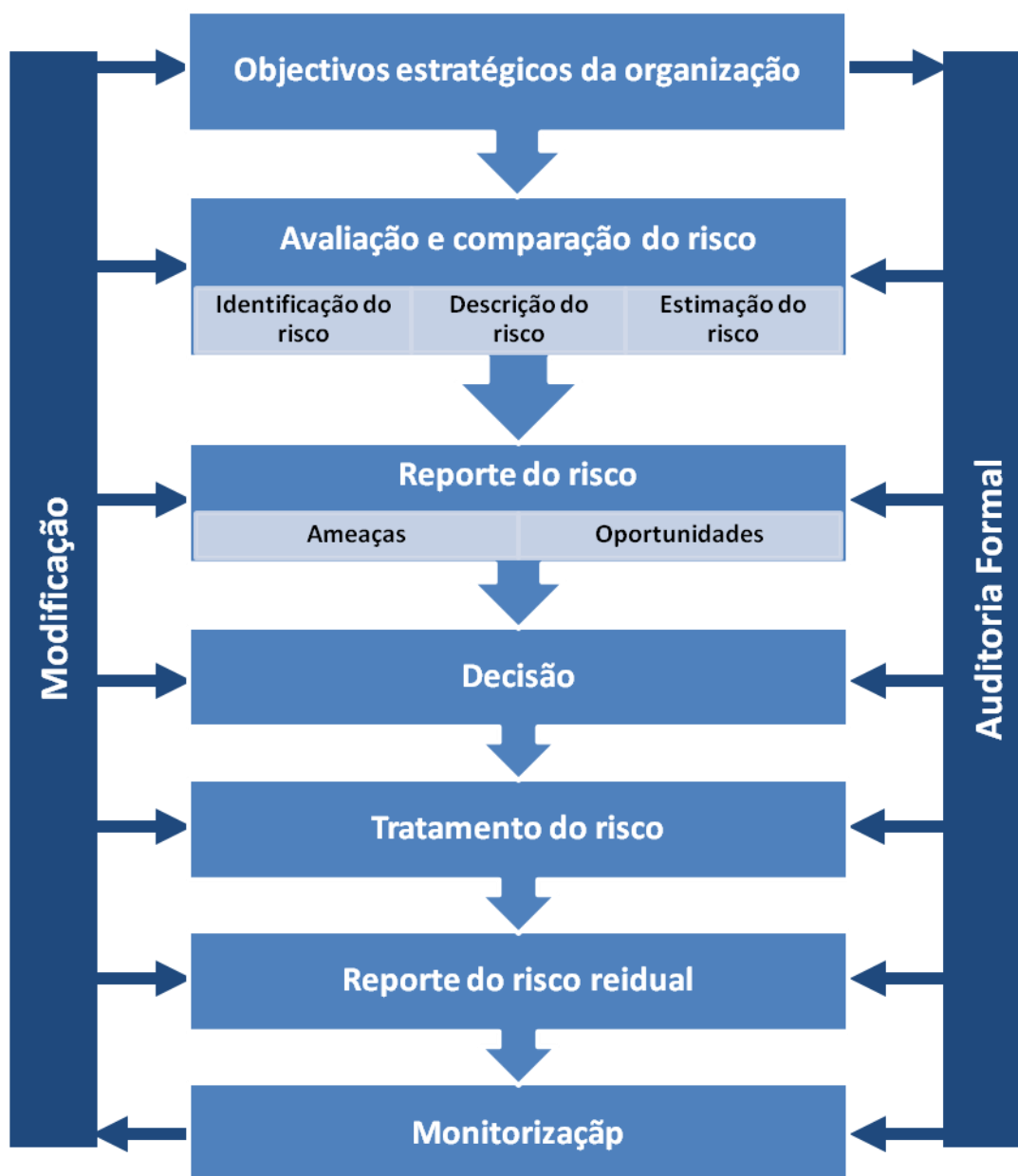


**Anexo III – Modelo de riscos presentes em COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.**

<b>Categorias de Eventos</b>	
<b>Factores externos</b>	<b>Factores internos</b>
<b>Económicos</b>	<b>Infra-estrutura</b>
Disponibilidade de capital Emissão de crédito e endividamento Concentração Liquidez Mercados financeiros	Disponibilidade de bens Capacidade Acesso ao capital Complexidade
Desemprego Concorrência Fusões / aquisições	<b>Pessoal</b>
	Capacidade dos colaboradores Fraude Higiene, saúde e segurança
<b>Meio ambiente</b>	<b>Processo</b>
Emissões e resíduos Energia Desastres naturais Desenvolvimento sustentável	Capacidade Design Execução Dependências / fornecedores
<b>Políticos</b>	<b>Tecnologia</b>
Mudanças de governo Legislação Política pública Regulamentos	Integridade de dados Disponibilidade de dados e sistemas Seleção de sistemas Desenvolvimento
<b>Sociais</b>	Alocação
Características demográficas Comportamento do consumidor Cidadania corporativa Privacidade Terrorismo	Manutenção
<b>Tecnológicos</b>	
Interrupções Comércio electrónico Dados externos Tecnologias emergentes	

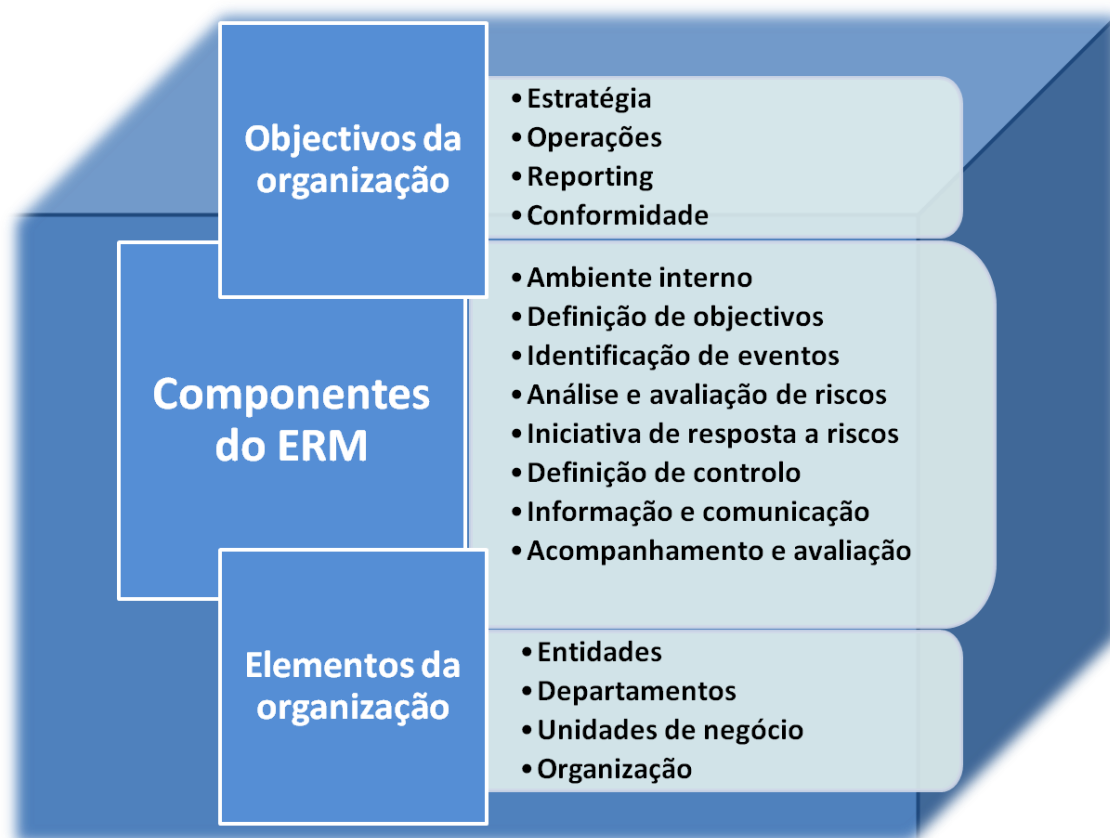


Anexo IV – Modelo do processo de *ERM* presente em FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.





**Anexo V - Modelo do processo de ERM presente em COSO. (2007). Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.**





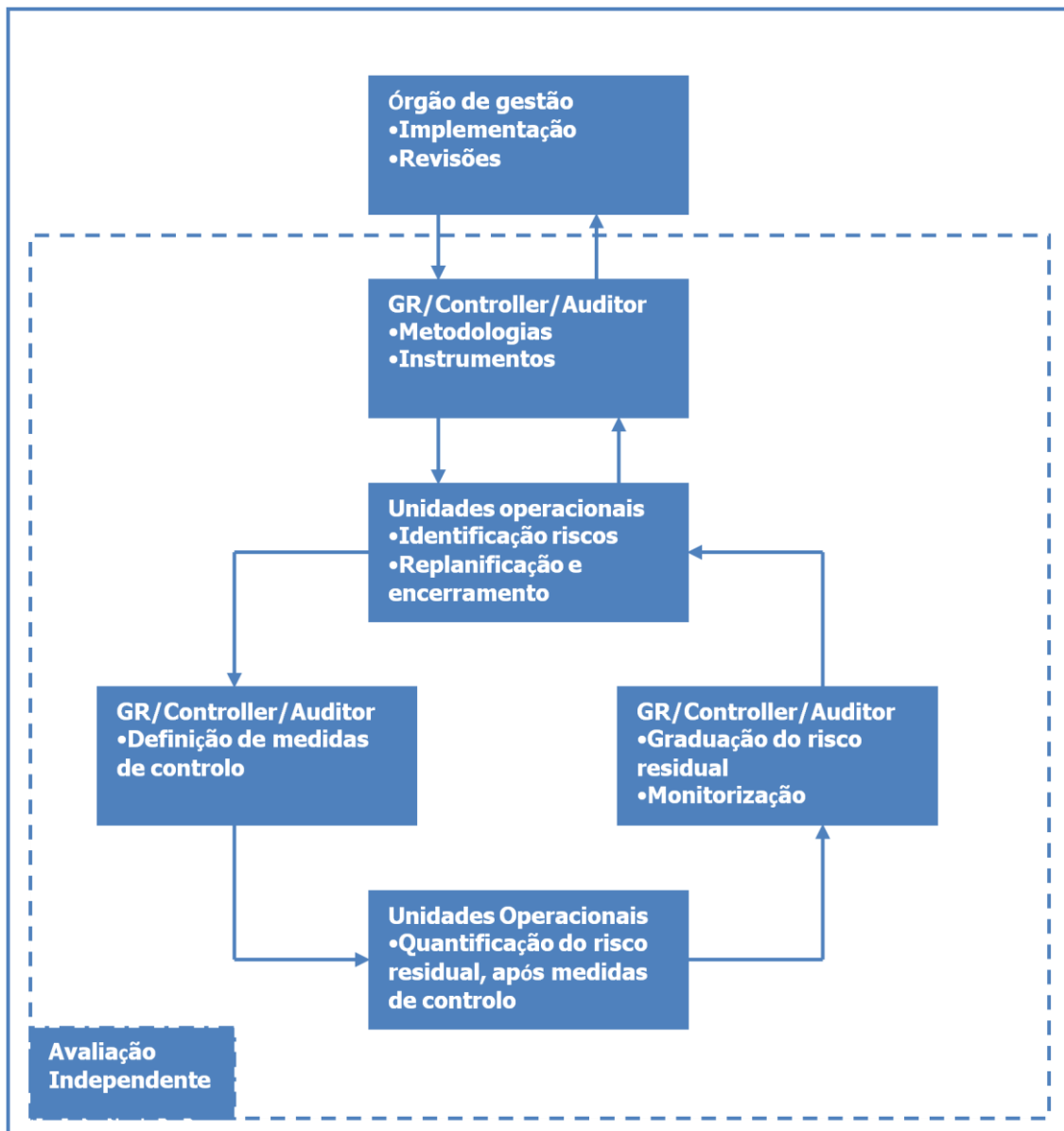
**Anexo VI – Conteúdos de um manual de gestão de riscos presente em Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.**

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Fundamento Legal</b>	
1.1	Descrição de imperativos legais considerados na adopção de sistemas
1.2	Descrição dos procedimentos de gestão de risco constantes no manual
<b>2. Princípios</b>	
2.1	Definição de risco, adoptada, no desenvolvimento e aplicação do processo
2.1	Descrição do nível de cobertura do escrutínio de riscos (que assegure boa gestão)
2.3	Determinação dos critérios para o estabelecimento dos limites de materialidade
2.4	Determinação do ponto onde os riscos se tornam efectivos
2.5	Síntese dos sistemas de controlo e relato que integram e suportam o processo
<b>3. Âmbito</b>	
3.1	Detalhe das cadeias de valor e/ou processos de negócio a analisar
2.2	Detalhe das categorias de risco a analisar, inerente à organização
3.3	Detalhe dos riscos inserido em cada categoria, inerente à organização
<b>4. Organização</b>	
4.1	Definir estrutura e forma de articulação entre diferentes responsáveis e sistemas
4.2	Determina os responsáveis pelos sistemas e respectivas tarefas
<b>5. Escrutínio</b>	
5.1	Estabelece procedimentos para escrutínio dos riscos inerentes à organização
5.2	Estabelece a periodicidade de realização
<b>6. Controlo</b>	
6.1	Especifica critérios de implementação de medidas, para minimização de riscos
6.2	Clarifica atribuição de responsabilidades nesta matéria
<b>7. Graduação</b>	
7.1	Determina momentos de realização da avaliação do risco inerente e residual
7.2	Estipula metodologias para avaliação e quantificação do risco inerente e residual
<b>8. Monitorização</b>	
8.1	Define o processo de acompanhamento de cada risco
8.2	Define os indicadores de performance a considerar em cada risco
8.3	Define os procedimentos a seguir em casos de alterações excessivas
<b>9. Relato</b>	
9.1	Caracteriza o modelo de relatório a elaborar (de forma a cumprir os princípios)

<b>10. Avaliação independente</b>	
<b>10.1</b>	Evidencia os parâmetros de avaliação
<b>10.2</b>	Determina os critérios de alocação de custos



Anexo VII – Exemplo de estrutura de funções e responsabilidades presente em Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.





## **Anexo VIII – Referências bibliográficas da ilustração 5**

Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.

COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.

Protiviti. (2005). *Enterprise risk management: practical implementation ideas* (versão electrónica). DeLoach, J. USA.



**Anexo IX – Exemplos de análise quantitativas, semi-quantitativas e qualitativas presentes em FERMA. (2002), Norma de gestão de riscos (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.**

<b>Estimativa</b>	<b>Descrição</b>	
<b>Alta</b>	-O impacto financeiro sobre a organização deve ultrapassar os x € -Impacto significativo sobre a estratégia ou actividades operacionais da organização -Grande preocupação dos intervenientes	
<b>Média</b>	-O impacto financeiro sobre a organização deve ser entre x € e y € -Impacto moderado sobre a estratégia ou actividades operacionais da organização -Preocupação moderada dos intervenientes	
<b>Baixa</b>	-O impacto financeiro sobre a organização deve ser inferior a y € -Impacto baixo sobre a estratégia ou actividades operacionais da organização -Pouca preocupação dos intervenientes	
<b>Estimativa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Alta</b>	Com possibilidade de ocorrência todos os anos ou hipótese de ocorrência superior a 25%.	Potencial para ocorrer diversas vezes dentro do período de tempo (por exemplo - dez anos). Ocorreu recentemente.
<b>Média</b>	Com possibilidade de ocorrência em cada dez anos ou hipótese de ocorrência inferior a 25%.	Pode ocorrer mais do que uma vez dentro do período de tempo (por exemplo - dez anos). Pode ser difícil de controlar devido a algumas influências externas. Existe um historial de ocorrências?
<b>Baixa</b>	Sem possibilidade de ocorrência em cada dez anos ou hipótese de ocorrência inferior a 2%.	Não ocorreu. Improvável que ocorra.
<b>Estimativa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Alta</b>	É provável a obtenção de um resultado positivo num ano ou hipótese de ocorrência superior a 75%.	Clara oportunidade, com certeza razoável, a ser atingida a curto prazo, com base nos processos de gestão actuais.
<b>Média</b>	Perspectivas razoáveis de resultados favoráveis num ano ou hipótese de ocorrência entre 25% a 75%.	Oportunidades que podem ser atingíveis, mas exigem uma gestão cuidadosa. Oportunidade que podem surgir para além do plano.
<b>Baixa</b>	Alguma hipótese de resultados favoráveis a médio prazo, ou hipótese de ocorrência, inferior a 25%.	Possível oportunidade que ainda deve ser totalmente investigada pela direcção. Oportunidade cuja probabilidade de sucesso é baixa, com base nos recursos de gestão que estão a ser aplicados.



## Anexo X – Exemplo de mapa e matriz de riscos

### Mapa de riscos

<b>Nível de Impacto</b>	<b>Médio (local a situar os riscos identificados consoante a avaliação)</b>	<b>Alto (local a situar os riscos identificados consoante a avaliação)</b>
	<b>Baixo (local a situar os riscos identificados consoante a avaliação)</b>	<b>Médio (local a situar os riscos identificados consoante a avaliação)</b>
<b>Probabilidade de Ocorrência</b>		

### Matriz de riscos

Risco	Descrição do risco	Status actual	Processo/trigger	Rating: imagem	Rating: cultura	Rating: Cliente	Rating: eficiência	Rating: legal	Rating: competitividade
Conhecimento	Adequação das formações às funções	Monitorização	Gestão de RH	Alto	Alto	Médio	Médio	Alto	Baixo
Negociação	Capacidade de negociação com clientes	Avaliação	Comercial	Baixo	Médio	Alto	Médio	Baixo	Alto
Integração de processos	Relações entre processos complementares	Avaliação	Gestão das operações	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Alto	Médio





**Anexo XI – Exemplos de Hedging presentes em HOJI, M. (2003). *Administração Financeira: Uma Abordagem Prática*. 1ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.**

<b>Exemplo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Swaps</b>	Operações que consistem na troca de indexadores entre duas partes, em que uma delas se obriga a pagar à outra determinada taxa sobre um valor de referência previamente acordado, recebendo, em contrapartida, uma taxa diferente calculada sobre o mesmo valor de referência
<b>Opções</b>	São contratos em que uma das partes adquire a outra o direito de comprar (opção de compra ou <i>call</i> ) ou vender (opção de venda ou <i>put</i> ) determinado activo no futuro por um preço pré-estabelecido na data actual.
<b>Contratos a termo</b>	Acordos em que uma parte concorda em comprar uma mercadoria a um preço específico numa data futura específica e a outra parte concorda em realizar a venda.
<b>Contratos futuros</b>	Representam uma evolução dos contratos a termo, sendo padronizados em termos de datas de vencimento, quantidades e, no caso das <i>commodities</i> , qualidade dos produtos. Aqui, em vez de apenas um acerto final, são feitos ajustes diários entre as partes.



## **Anexo XII – Referências bibliográficas da ilustração 9**

Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: instrumentos de medida*. 1ª Edição, Escolar Editora. Lisboa.

Cunha, M., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição, Editora RH. Lisboa.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. 1ª Edição, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda. Lisboa.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. 7ª edição, McGraw-Hill/Irwin. New York.



### **Anexo XIII – Referências bibliográficas da ilustração 10**

- Cunha, M. & Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. 1ª EDIÇÃO, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Hmieleshi, K. & Ensley, M. (2007). *A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism* (versão electrónica). *Journal of Organizational Behavior*, 28: 865-889.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações: teoria e prática*. 1ª Edição, Edições Sílabo, LDA. Lisboa.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. 2ª Edição, FCA – Editora de Informática. Lisboa.
- Silveira, A. (2008). *Fracassos corporativos associados a problemas de governança corporativa: o caso Enron*. working paper.
- Tapia, M. Correa, A. & Guthrie, J. (2007). *High performance work systems and export performance* (versão electrónica). *The International Journal of Human Resource Management*, 3: 633-653.



## **Anexo XIV – Projecto analisado para aplicação da metodologia**

### **Sonae Sierra distinguida nos Prémios “European Risk Management Awards” 2009**

A Sonae Sierra acaba de ser distinguida nos “European Risk Management Awards”, uma iniciativa da revista britânica “Strategic Risk” e que visa premiar as melhores e mais inovadoras acções na área da gestão de risco. Esta distinção, na categoria “Best Risk Training Programme”, reconhece a aposta da Sonae Sierra no desenvolvimento de uma cultura de Segurança & Saúde em toda a empresa e nos seus centros comerciais, nomeadamente através do Projecto Personae.

Esta distinção é o resultado de um rigoroso processo de selecção levado a cabo pelo painel de jurados da “Strategic Risk”, composto por 20 dos mais importantes e influentes académicos e profissionais na área da gestão de risco de algumas das mais importantes empresas multinacionais. Importa destacar que a Sonae Sierra estava ainda nomeada nas categorias de “Best Risk Communication of the Year” e “Best Lost Control Strategy of the Year”.

Para Álvaro Portela, CEO da Sonae Sierra, “é um grande motivo de orgulho receber esta distinção, uma vez que reconhece a nossa aposta na área da Segurança & Saúde que, como sempre afirmámos, representa a nossa convicção de que as pessoas são o activo mais precioso de qualquer empresa. Acreditamos que esta atitude constitui uma vantagem competitiva e um factor de referência e de diferenciação junto dos nossos stakeholders.”

Lançado em 2004, o projecto PERSONÆ centrou-se na consolidação de uma cultura de prevenção e antecipação de acidentes que proteja tanto os colaboradores como todas as pessoas que interagem com a Sonae Sierra, com enfoque no comportamento responsável de cada indivíduo através de valores comuns adoptados por toda a organização e com o objectivo de atingir a meta “zero acidentes”.

Consciente de que a prevenção de riscos é uma responsabilidade directa dos líderes e gestores e que a responsabilidade da gestão da Segurança & Saúde é de toda a organização, a Sonae Sierra investiu ao longo quatro anos, mais de 6 milhões de euros no desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu sistema de Segurança & Saúde, através do Projecto Personae.

Este Programa de formação e prevenção serviu mesmo de embrião para a obtenção da certificação OHSAS 18001, fazendo com que a Sonae Sierra se tornasse a primeira empresa do sector, ao nível europeu, a obter a certificação do seu Sistema de Gestão de Segurança & Saúde. Entre 2005 e 2007, o Projecto Personae envolveu sessões de formação não só de colaboradores, lojistas, mas também fornecedores e visitantes dos Centros comerciais da Sonae Sierra, num total de mais de 14 mil horas, abrangendo mais de 70 mil pessoas em Portugal, Espanha, Itália, Grécia, Alemanha, Roménia e Brasil.

Os resultados deste Programa expressam o sucesso da iniciativa. Entre 2005 e 2008, a empresa registou uma redução de 52% no número de dias perdidos devido a acidentes de trabalho ou doenças profissionais. Neste campo, a empresa registou ainda, desde 2005, um decréscimo de 62% nas faltas, por trabalhador, devido a acidentes de trabalho.

### **Referência bibliográfica:**

Sonae. (2009). *Sonae Sierra distinguida nos Prémios “European Risk Management Awards” 2009*. Sonae, on-line. Acedido a 18 Maio 2010, em: [http://www.sonaesierra.com/pt-PT/pressroom/news/2009/922/Sonae\\_Sierra\\_distinguida\\_nos\\_Pr\\_mios\\_European\\_Risk\\_Management\\_Awards\\_2009.aspx](http://www.sonaesierra.com/pt-PT/pressroom/news/2009/922/Sonae_Sierra_distinguida_nos_Pr_mios_European_Risk_Management_Awards_2009.aspx)



## **Apêndices**



## Apêndice I – Diagnóstico do ambiente e controlo interno (geral)

Nota: este diagnóstico será essencialmente importante para a promoção da mudança, dado o conhecimento sobre o modo de operar que permite observar.

Tipo de cultura	Descrição detectada:	Descrição detectada:	Descrição detectada:	Descrição detectada:	Descrição detectada:	Descrição detectada:	Descrição detectada:
<b>Familiar</b>	Líderes são figuras familiares e mentores.	Local amigável com grande partilha entre os indivíduos.	Lealdade e tradição são valores relevantes.	Elevado grau de compromisso, coesão e ética.	Tendência no desenvolvimento dos recursos humanos	Sucesso é na base da satisfação dos clientes enquanto indivíduos.	Funciona na base do trabalho de equipa, consenso e participação.
<b>Hierárquica</b>	Líderes são coordenadores/organizadores	Estrutura formalizada, funcionando na base de procedimentos definidos.	Eficiência é o mote para guiar comportamentos.	Objectivos de longo prazo passam pela estabilidade, eficiência e performance.	Sucesso medido na base da produção, cumprimento de prazos e nível de custos.	A gestão dos colaboradores é feita na base da segurança e previsibilidade.	A gestão interna é feita na base da estabilidade e controlo.

<b>Empresarial</b>	Líderes são inovadores e arriscam.	Local dinâmico e criativo.	"Expor o pescoço" e correr riscos é base de comportamento.	A base de funcionamento e sustentação é o compromisso e a inovação.	O foco passa por atingir os limites para crescer e obter mais recursos.	O sucesso passa pela criação de serviços e produtos únicos e ser líder de mercado.	Encoraja-se a iniciativa e liberdade.
<b>Mercado</b>	São fortes, competitivos, atentos, exigentes e produtivos.	A base de funcionamento é conseguir o "trabalho feito".	Competitividade e atingir de objectivos são pilares básicos.	A base de funcionamento e coesão é o foco na vitória.	Relevância para reputação e sucesso. Este é na base da quota e liderança de mercado.	Os objectivos passam acções competitivas e obtenção de objectivos avaliáveis.	Organização de funcionamento interno competitivo e externo de estabilidade e controlo.
<b>Nota: a demarcar característica identificada</b>							
<b>Outras considerações</b>							
<b>Observações</b>							

**Nota: este diagnóstico será essencialmente importante para a promoção da mudança, dado o conhecimento sobre o modo de operar que permite observar.**

<b>Necessidades de tendências para objectivos</b>	<b>Questões a levantar</b>	<b>Tendência</b>	<b>Diagnóstico concluído</b>	<b>Ideal</b>
<b>Estilo de liderança</b>	<i>Background</i> dos líderes?	Por exemplo de é vendas ou marketing o foco estará nas vendas; se é financeiro, o foco estará em indicadores, métricas e análises.		
<b>Definição de objectivos</b>	Como são desenvolvidos, aprovados e comunicados? Como se articulam com os vários níveis da organização? Qual influência de iniciativas individuais?	Em culturas hierárquicas, o processo de planeamento anual e estratégico é estruturado e rigoroso. Na de mercado, este é robusto e foca-se no aumento de quotas de mercado.		
<b>Compensações</b>	Com que extensão é utilizada e que comportamentos pretendem incentivar?	Em culturas de mercado e empresarial a tendência centra-se no atingir de objectivos. Na hierárquica e familiar centra-se na administração.		
<b>Sistema de recompensas</b>	Que tipo de comportamentos é recompensado? Estão estes alinhados com os objectivos da organização? Há consequências do não cumprimento?	Em culturas de mercado que falha objectivos é substituído. Na familiar e hierárquica quem os falha é valorizado pelo seu historial.		

<p><b>Comunicação</b></p>	<p>Como é realizada a comunicação de informação? Com que extensão é utilizada uma cadeia de comando neste processo? Com que frequência e mecanismos é efectuada a comunicação?</p>	<p>Em hierárquica tende a ser bastante estruturada e protocolizada. Na empresarial tende a ser informal.</p>		
<p><b>Definição de funções e training</b></p>	<p>Como é adequado o conhecimento, a experiência e especialidades? Como é efectuada a integração de novas contratações?</p>	<p>Na familiar a atribuição de funções é feita na base de proximidade pessoal e lealdade e a descrição das funções é feita na base do conhecimento de quem a desempenha; o <i>training</i> é na base de <i>mentoring</i>. Na empresarial, os cargos hierárquicos têm pouco valor, interessa é "estar feito"; aqui ninguém tem tempo para treinar ninguém - cada um se auto treina. Na de mercado, o <i>training</i> é desenvolvido e que se prova receber retorno. Na hierárquica, existe todo um processo de <i>training</i> para os diversos níveis de funções.</p>		
<p><b>Processos e procedimentos</b></p>	<p>A que nível existem procedimentos formais nos diversos âmbitos operacionais? Como são adequadas a políticas e limites de autorização?</p>	<p>Na hierárquica existe um manual detalhado de procedimentos. Na familiar dificilmente existirá um manual, dado os procedimentos associam-se à sua longevidade e rotina. Na empresarial dificilmente será possível determinar como são desenvolvidas as funções.</p>		

<b>Monitorização da performance</b>	Como é efectuada a comunicação e avaliação de resultados? Existe um processo formal de reporte e avaliação?	Na familiar esta é feita na base do histórico. No oposto, na de mercado esta é feita na base do plano do ano respectivo.		
<b>Outras considerações</b>				

**Nota: este diagnóstico será essencialmente importante para a compreensão do sistema de controlo interno, vigente na organização**

Item em análise	Existe controlo?	Descrição de actividades específicas, programas e controlos para obtenção do objectivo	Controlo adequado?	Responsável	Procedimento de teste	Controlo funciona eficiente e efectivamente	Descrição da evidência	Deficiências detectadas	Existe plano para as deficiências?	Consideração para o futuro
<b>Integridade, ética e valores</b>										
Existe um código de conduta, bem como outras políticas e práticas associadas aos conflitos de interesses, expectativas éticas e de comportamento moral.										



<p>Há uma compreensão clara por parte dos colaboradores do comportamento esperado - entre aceitável e não aceitável - dentro do código de conduta interno.</p>										
<p>É perceptível um <i>"tone-at-the-top"</i> que se assuma como um guia de comportamento. Este é comunicado e praticado pela gestão ao longo da organização. A gestão demonstra - por palavras e actos - compromisso perante os padrões éticos.</p>										

<p>Os colaboradores compreendem e assumem a mensagem de integridade e valores éticos sobre os quais se devem comprometer. Estes conhecem procedimentos a adoptar para quando se encontrem perante situações incorrectas.</p>										
<p>A gestão cumpre guias éticos nas relações com fornecedores, colaboradores, investidores, credores, concorrentes, reguladores, etc.</p>										
<p>Existe discussão sobre a importância da ética e do controlo interno com os colaboradores recém-contratados.</p>										

<p>A gestão monitoriza e reduz incentivos que possam causar tentação de comportamentos desajustados.</p>											
<p>A gestão monitoriza o cumprimento do código de conduta e toma acções disciplinares.</p>											
<p>Não existem situações envolvendo pressão para atingir objectivos irrealistas ou está devidamente controlada - em especial no curto-prazo.</p>											

Os códigos de conduta são compreensíveis e atendem a conflitos de interesse, pagamentos indevidos, anti-competitividade interna.										
Os códigos de ética são periodicamente comunicados aos colaboradores.										
No caso de não existir um código de conduta interno, existe pelo menos uma ênfase na importância da integridade na cultura organizacional do dia-a-dia.										

<p>A gestão monitoriza mudanças em leis e regulamentos de modo a implementar alterações adequadas nas políticas e práticas da organização.</p>											
<p>Existe um registo de reclamações, acompanhado regularmente, associado a leis relevantes do sector que a organização tem de cumprir.</p>											
<p>As compensações individuais estão ajustadas à base ética da organização (ex. em bónus atribuídos na obtenção de objectivos).</p>											

Existe uma recolha regular do feedback de cumprimento de regulações.										
As perdas resultantes do não cumprimento de regulações são regularmente identificadas, medidas e reportadas.										
A gestão proporciona orientação sobre em que situações deverão ser necessários recorrer aos controlos existentes.										
A intervenção da gestão nos mecanismos de controlo é documentada e devidamente justificada.										

Desvios das políticas e procedimentos estabelecidos são investigados e documentados.											
<b>Compromisso e competência</b>											
Os colaboradores da organização possuem competências e qualificações adequadas às suas funções/tarefas.											
Os colaboradores estão preparados para compreender outras funções e sobre o impacto das suas na organização.											

<p>A gestão possui uma ampla experiência sobre o mapa funcional da organização.</p>											
<p>A gestão proporciona acesso a formação aos colaboradores em áreas relevantes.</p>											
<p>Existe uma descrição formal das funções e esta é utilizada efectivamente.</p>											
<p>Existe uma adequada e efectiva delegação de funções e responsabilidades para as tarefas e funções, bem como os colaboradores possuem as competências necessárias para tal.</p>											



A gestão específica o nível de competência, qualificação e empenho para funções e cargos em particular.											
<b>Direcção e auditoria</b>											
Existe um comité de administração, que guia todas as funções de gestão.											
Existem comités suficientes, em matérias, assuntos e elementos adequados às relevâncias da actividade da organização.											
No caso de existir um comité de auditoria, este respeita um código de deveres e responsabilidades.											

Os comités de auditoria revêem, pelo menos anualmente, o foco dos trabalhos dos auditores internos e externos.											
Existe um processo de reporte de informações relevantes para a administração.											
Todas as informações comunicadas à direcção, são-no feitas atempada e adequadamente.											

<p>O comitê de atribuição de compensações aprova todos os incentivos à gestão - associados à performance. Este em conjunto com o comitê de auditoria, analisa todas as suas relevâncias.</p>										
<p><b>Filosofia de gestão e estilo operativo</b></p>										
<p>A gestão analisa e considera os riscos associados ao negócio e seus benefícios.</p>										
<p>As oscilações de gestão são monitorizadas, analisadas e avaliadas.</p>										

<p>A gestão mantém contacto regular e consistente com o comportamento dos colaboradores operacionais.</p>										
<p>A gestão dá o exemplo em acções, atitudes e compromisso, para o reflexo do tom ético, de controlo operacional, estratégico, decisório e de reporte.</p>										
<p>A gestão adopta políticas que reflectem as realidades económicas e do negócio da organização.</p>										

<p>A gestão estabeleceu procedimentos que previnam os acessos não autorizados, ou a destruição de registos, documentos.</p>										
<p><b>Estrutura organizacional</b></p>										
<p>Os executivos compreendem as suas responsabilidades e autoridade nas actividades do negócio e na organização como um todo. Estes possuem a adequada experiência, competência e conhecimento para as suas funções.</p>										

<p>Existe uma adequada segregação de funções e deveres incompatíveis.</p>											
<p>Existe uma adequada delegação de autoridade e responsabilidade para gerir os objectivos organizacionais, as funções operacionais e requisitos legais.</p>											
<p>A organização estabelece adequadas linhas de reporte e comunicação, de acordo com a sua dimensão e actividade.</p>											

Delegação de autoridade e responsabilidade											
Existe uma estrutura definida para assumir responsabilidade perante autorização e iniciação de transacções.											
A delegação de responsabilidades e autoridade ao longo da organização é feita de acordo com as especificidades de cada função.											
A descrição das funções contém referências às suas responsabilidades de controlo inerentes.											

<p>A delegação de responsabilidades nos colaboradores é feita quando apropriado para solução de problemas ou criação de melhorias.</p>											
<p>Existem políticas e procedimentos estabelecidos para a autorização e aprovação de transações.</p>											
<p><b>Políticas de RH e procedimentos</b></p>											
<p>A gestão define previamente normas para a contratação de colaboradores mais adequados - ex. experiência, qualificação, passado profissional, potencial, etc.</p>											



Existem procedimentos de filtragem - incluindo análise de passado - para funções de risco, no que respeita a fraude, roubo, quebra de confidencialidade, etc.										
As políticas de recrutamento incluem acções informativas sobre a empresa - sua cultura, história, etc.										
As políticas de training incluem cargos promocionais, responsabilidades, comportamentos e performances esperados.										
A performance de cada colaborador é regularmente avaliada.										

Acções disciplinares ilustram a mensagem de que a violação de comportamentos esperados não será tolerada.											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Outras considerações**

**Observações**

Apêndice II – Mapa de definição de objectivos

Projecto	Objectivo	Indicadores
A definir pela organização	Satisfação/aquisição/fidelização de clientes	% de clientes satisfeitos % de novos clientes % de perda de clientes Quota de mercado
A definir pela organização	Aumento da motivação e desempenho dos colaboradores	% satisfação dos colaboradores % retenção de colaboradores chave % retenção de talentos Índice de produtividade
A definir pela organização	Promoção da imagem da organização	Índice de <i>brand awareness</i> Quota de mercado
A definir pela organização	Melhorar o relacionamento e integração/inter-relacionamento de processo	Índice de integração de processos Índice de produtividade
A definir pela organização	Gestão das reclamações dos clientes	% de reclamação resolvidas por dia/prazo
A definir pela organização	Promoção de cultura organizacional, integração de colaboradores e desempenho	% satisfação dos colaboradores Índice de produtividade % de retenção de colaboradores
A definir pela organização	Inovação e renovação de conhecimentos dos colaboradores	Índices de produtividade Índices de âmbito de competências Índices de proactividade
A definir pela organização	Gestão de relações, comunicação, empowerment e liderança	Índices de produtividade % de conflitos ocorridos
A definir pela organização	Gestão de atitudes perante o trabalho	Índices de proactividade % de erros

<b>A definir pela organização</b>	<b>Gestão de atitudes perante o trabalho</b>	<b>Índices de produtividade Índices de satisfação no trabalho</b>
-----------------------------------	--	---

### Apêndice III – Dicionário de riscos

Do modelo de riscos citado apresentado neste trabalho, para aplicação ao modelo de *ERM* dirigido à gestão comportamental nas organizações:

Riscos da Envolvente Organizacional				
Mercado	Relações institucionais	Cidadania	Socioculturais e políticos	Legais
<b>Riscos Internos</b>				
<b>Risco do Comportamento dos Indivíduos</b>				
Diferenças individuais	Percepções e aprendizagem	Motivação	Desenho do trabalho	Comportamentos desviantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalidade</li> <li>Competências e capacidades</li> <li>Atitudes</li> <li>Hereditários</li> <li>Integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção para grupos e organização</li> <li>Seleção e direcção de atenção</li> <li>Factores pontuais</li> <li>Necessidades</li> <li>Atribuições</li> <li>Das funções e tarefas</li> <li>Da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vontade</li> <li>Capacidade</li> <li>Disponibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade de vida</li> <li>Performance</li> <li>Análise e definição da função</li> <li>Percepção</li> <li>Rotação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assédio</li> <li>Agressões e violência</li> <li><i>Bullying</i></li> <li>Assertividade</li> <li>Fraude</li> <li>Abuso de substâncias</li> <li>Internet</li> <li>Sabotagem</li> <li>Privacidade e confidencialidade</li> <li><i>Copying</i></li> </ul>
<b>Inteligência emocional</b>		<b>Avaliação, Desempenho e recompensas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção, análise e expressão</li> <li>Raciocínio</li> <li>Controlo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de avaliação</li> <li>Impacto da avaliação</li> <li>Inovação e actualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização</li> <li>Externos</li> </ul>	
<b>Riscos do Comportamento dos Grupos e Influência Interpessoal</b>				
Grupos e equipas	Conflito e negociação	Poder e política	Empowerment	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Interação e integração                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Natureza</li> <li>Tipologia</li> </ul> </li> <li>Desenvolvimento</li> <li>Composição/ Status e funções</li> <li>Normas e liderança</li> <li>Efectividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interdependência de funções e tarefas</li> <li>Diferenças de objectivos</li> <li>Percepções</li> <li>Negociação</li> <li>Conflitos Inter-grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Origem do poder</li> <li>Relações inter-departamentos</li> <li>Políticas estratégicas e táticas</li> <li>Ética no poder e política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade e competência</li> <li>Compromisso e responsabilidade</li> <li>Efectividade</li> <li>Imparcialidade, isenção e integridade</li> </ul>	
<b>Riscos Organizacionais</b>				
Estrutura e Design		Mudança e Inovação		Clima e cultura
<ul style="list-style-type: none"> <li>Divisão do trabalho</li> <li>Autoridade</li> <li>Departamentalização</li> <li>Supervisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo interno</li> <li>Modelo estrutural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forças de mudança</li> <li><i>Timing</i></li> <li>Barreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectividade</li> <li>O processo de mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição</li> <li>Valores</li> <li>Barreiras</li> <li>Efectividade</li> </ul>
<b>Riscos de Processos Comportamentais</b>				
Comunicação	Liderança		Tomada da decisão	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo</li> <li>Elementos da comunicação</li> <li>Informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria</li> <li>Ética</li> <li>Percepção</li> <li>Tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo e objectivos</li> <li>Mudança, transformação e adaptação</li> <li>Neutralizadores de liderança</li> <li><i>Coaching</i> e <i>mentoring</i></li> <li>Líder membro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo</li> <li>Postura</li> <li>Decisão de grupo</li> <li>Conflitos e compromisso</li> </ul>	

Com base nas mesmas referências bibliográficas, teremos o seguinte dicionário de riscos:

## Riscos da envolvente organizacional

### Riscos de mercado

Eventos associados à articulação dos processos e restantes categorias organizacionais nas relações com o mercado empresarial da organização, como por exemplo:

- **Clientes:** Ao nível da satisfação das suas necessidades expectativas. Atente-se modelos adequados de abordagem ao cliente, ao seu status social e sector geográfico/demográfico.

- **Fornecedores:** numa perspectiva semelhante à dos clientes, contudo numa relação de satisfação de necessidades da organização, aqui os processos de negociação deverão estar bem vinculados e satisfazerem o todo dos objectivos da organização. Note-se que a criação de parcerias e relações especiais serão tão importantes como deverão ser tratadas adequadamente.

- **Investidores:** Ao nível gestão de relações com investidores que satisfaçam a organização, contudo que também crie interesse e satisfação das suas necessidades.

- **Credores:** Ao nível da gestão de relações, numa perspectiva de negociação, para a potenciação dos melhores acordos, de acordo com capacidade e especificidade da organização

- **Concorrentes:** Ao nível da gestão de relações com vista a acordos ou parcerias, onde os processos de negociação assumem, uma vez mais, um papel fundamental. Note-se que este tipo de relações apresenta-se como extremamente complexo, dada a competitividade dos mercados empresariais e a crescente necessidade das organizações estarem um passo à frente da concorrência.

### Riscos das relações institucionais

Eventos associados à articulação dos processos e restantes categorias organizacionais nas relações com as instituições da envolvente da organização, como por exemplo:

- **Estado:** Ao nível de conflitos de interesses e acções fraudulentas. A referir, ainda, as necessidades de gestão e negociação de apoios, a celebração de contratos e relações de co-operatividade.

- **Sindicatos:** Ao nível da gestão de relações onde facilmente se gerarão conflitos e se necessitarão de processo de negociação bem definidos e adequados.

- **Associações empresariais:** Essencialmente ao nível de co-operatividade empresarial, de celebração de parcerias e promoção da imagem da organização.

- **Escolas:** Ao nível, por um lado, de estas serem uma fonte de excelência de novos talentos a ocupar cargos e funções numa organização. Por outro lado, esta será uma categoria, de excelência para a promoção da imagem de uma organização, através da empregabilidade de recém-diplomados e da celebração de acordos de co-operatividade.

### Riscos de cidadania

Eventos associados à articulação dos processos e restantes categorias organizacionais com vista à sua integração social na sua envolvente externa, como por exemplo:

- **Relações com a sociedade:** Ao nível da promoção/desenvolvimento de eventos/actividades sociais que conduzam à aproximação entre organização e sociedade.

- **Imagem:** Ao nível de apoio e patrocínio de acções de cariz solidário para com conjuntura ou factores pontuais numa sociedade. Poderemos incluir, ainda, aqui o desenvolvimento de acções de angariação de colaboradores junto dos indivíduos locais de uma sociedade pertencente à organização.

- **Responsabilidade social:** ao nível de adopção de uma postura de responsabilidade, enquanto cidadão com deveres perante a sua sociedade. Por exemplo em questões ambientais ou em questão de defesa de direitos dos trabalhadores, entre outros.

## Riscos socioculturais e políticos

Eventos associados à articulação dos processos e restantes categorias organizacionais com vista à sua integração no contexto sociocultural e político da sua envolvente externa, como ao nível da criação/desenvolvimento de processos para adaptação e integração da organização aos níveis de desenvolvimento do meio envolvente à organização – em termos económicos, políticos, culturais, tecnológicos, etc. Por outro lado, poderemos considerar, aqui, a necessidade de diagnóstico deste tipo de características, com vista a processos de decisão relativos a deslocações ou investimentos.

## Riscos legais

Eventos associados à articulação dos processos e restantes categorias organizacionais com vista à sua integração na circunstância legal da sua envolvente externa, como por exemplo:

- **Ambiente, segurança e qualidade:** Esta será uma categoria a destacar, dada a cada vez maior relevância dada nas sociedades actuais. Note-se que a consequências para a organização, poderão não ficar, apenas, por meras penalizações, mas antes, por debilitação da sua imagem perante a sociedade e mercados, ou mesmo, até, pelo encerramento de uma organização.

- **Contratuais:** Ao nível de todo o tipo de relações contratuais efectuadas por uma organização, devendo esta levar em atenção profunda não o seu cumprimento, mas como também os objectivos da sua realização e todas as suas condicionantes.

- **Imagem:** Esta será uma categoria que deve destacar, na medida em que toda e qualquer infracção legal para a organização, debilitará sempre a sua imagem, podendo mesmo colocar em causa a sua existência, perante toda a sua envolvente externa – desde o mercado, até às suas relações com a sociedade em geral.

## Riscos do comportamento dos indivíduos

### Riscos das diferenças individuais

**Risco de personalidade:** Eventos associados à não integração ou inadequação da personalidade dos indivíduos na cultura organizacional, nas funções ou tarefas delegadas. Prejudicando, por exemplo, a performance organizacional, o ambiente social da organização ou os processos de tomada de decisão, mudança e comunicação.

**Risco das competências e capacidades:** Eventos associados contratação ou delegação de funções/tarefas, em indivíduos sem competências ou capacidade para desempenhar as mesmas – adequação pessoas/cargo. Este tipo de situações poderá ocorrer em termos de capacidades cognitivas, metais ou físicas, além da falta de formação e preparação dos colaboradores de uma organização.

**Risco das atitudes:** Eventos associados à percepção, personalidade, sentimentos e níveis de motivação dos indivíduos perante situações organizacionais, objectos, objectivos e estratégias. Daqui poderão ocorrer situações de postura perante o trabalho, erros, ordens, funções exigidas, por vezes decorrentes de uma falta de consciencialização, formação e do próprio ambiente social dentro da organização.

**Riscos hereditários:** Eventos associados ao género, raça e histórico dos indivíduos, que podem originar a sua inadaptação à organização em termos da sua cultura – valores, normas ou comportamentos exigidos – ou a própria deturpação do ambiente social – por exemplo, aspectos relacionados com racismo, discriminação ou assédio.

**Riscos de integração:** Eventos associados ao processo de integração dos indivíduos na organização. Daqui poder-se-ão originar problemáticas ao nível das relações na organização e do seu ambiente social.

## Riscos das percepções e aprendizagem

**Riscos de percepção para grupos:** Eventos associados à integração dos indivíduos em grupos de trabalho. Daqui dever-se-á levar em conta aspectos como a importância atribuída a um grupo, por determinado colaborador, onde se integra este. Algumas das problemáticas mais sonantes são as expectativas, personalidade, apoio intra-grupo e experiências dos indivíduos, que poderão condicionar as relações em determinado grupo e sua performance.

**Riscos de selecção e direcção da atenção:** Eventos associados às relações entre indivíduos, na perspectiva relacionada com a sua tendência de priorização da atenção. Daqui, situações associadas à capacidade de prestar atenção a ordens ou tarefas poderá ser colocada em causa.

**Riscos dos factores pontuais:** Eventos associados à não gestão de factores de pressão de um determinado momento, ou de atitudes de um determinado colaborador, que poderá sobre colocar em causa a realização eficaz de uma tarefa ou função chave.

**Riscos das necessidades:** Eventos associados às necessidades e desejos dos indivíduos, capazes de influenciar a sua percepção e atitude sobre a organização, tarefa/função ou objectivo. De destacar, que a diversidade hierárquica e de personalidades, condiciona decisivamente este risco e o modo de o gerir.

**Riscos de atribuição:** Eventos associados à interpretação dos indivíduos perante ordens, tarefas, funções ou comportamentos exigidos, susceptíveis de colocar em causa a realização de actividades chave ou de impacto elevado na vida de uma organização. Um bom exemplo será atitude ou zelo perante erros.

**Riscos de percepção das funções e tarefas:** Eventos associados à aprendizagem, por parte dos indivíduos, das funções ou tarefas que lhes são delegadas. Daqui, danos ao nível da realização dessas serão de esperar, o que em funções/tarefas chave, poderá afectar toda a operacionalidade de uma organização ou a ocorrência de situações de elevadíssima preocupação.

**Riscos de percepção da organização:** Eventos associados à aprendizagem, por parte dos indivíduos, da cultura organizacional. Daqui danos ao nível do ambiente social da organização e da própria integração dos indivíduos serão de esperar.

## Riscos motivacionais

**Riscos vontade:** Eventos associados à necessidade dos indivíduos de reconhecimento, de obtenção de *status*, de obtenção de privilégios e oportunidades de carreira, de obtenção de justiça e equidade no trabalho, com susceptibilidade de ter impacto na sua vontade para a performance, empenho e compromisso no trabalho.

**Riscos capacidade:** Eventos associados ao facto de uma organização, não munir os seus colaboradores de condições, para estes trabalharem com performance, compromisso e empenho. Por um lado, situações relacionadas com higiene e segurança, qualidade dos equipamentos de trabalho e das instalações, e por outro, o apoio e suporte entre colaboradores, o ambiente social de trabalho e formação e *training* serão os factores mais decisivos.

**Riscos oportunidade:** Eventos associados à não atribuição de oportunidades para um indivíduo aplicar ou desenvolver a sua capacidade de gerar performance. Serão bons exemplos, as oportunidades de crescimento profissional, de delegação de funções e responsabilidades, a formação e *training*, as condições de trabalho ou a simples participação/contribuição para a tomada de decisões

## Riscos do desenho do trabalho

**Riscos da qualidade de vida:** Eventos associados à potencial degradação das condições de trabalho e do bem-estar físico e mental dos indivíduos. Daqui, poder-se-á colocar em causa a performance da organização, a sua imagem, o seu ambiente social, além de num longo prazo, a sua própria sobrevivência.



**Riscos de performance:** Eventos associados ao facto de o modo como são elaborados os processos de negócio e de trabalho, serem susceptíveis de provocar absentismo, atrasos nas actividades, acidentes ou stress junto dos colaboradores. De destacar, ainda, a possibilidade de o desenho do trabalho provocar desmotivação ou insatisfação junto dos indivíduos, ou simplesmente, não corresponderem às necessidades ou eficácia/eficiência pretendidas.

**Riscos de análise de definição de *design*:** Eventos associados ao não diagnóstico de necessidades para a melhor definição do desenho do trabalho. Factores como, por exemplo, o diagnóstico de necessidades de controlo e supervisão, ou adequação dos processos de comunicação e relação entre funções inter-dependentes.

**Riscos de percepção:** Eventos associados à necessidade de formação e preparação dos indivíduos para o desempenho das suas funções e sua integração nos modelos de trabalho definidos. Neste ponto, de referir, ainda, factores como a necessidade de gerir limites de autoridade e adequação do *design* do trabalho ao contexto social duma organização, de modo a garantir que o modelo definido será eficaz e garanta o correcto e melhor funcionamento dos processos de negócio da mesma.

**Riscos de Rotação e *enlargement*:** Eventos associados, por um lado, a necessidades de prevenir rotação no trabalho e funções de modo a evitar esgotamento, desmotivação ou quebras associadas à saúde dos colaboradores. Por outro lado, referir, ainda, a necessidade de garantir uma maior extensão de na definição do desenho de certas tarefas ou funções, de modo a garantir a sua máxima eficácia/eficiência.

#### **Riscos de avaliação, feedback, e prémios**

**Riscos dos métodos de avaliação:** Eventos associados ao *timing*, adequação – a colaboradores, grupos e organização – realismo e equidade, dos métodos de avaliação e de atribuição de prémios dentro de uma organização. Aqui, destaque-se que o impacto ao nível do comportamento dos colaboradores será de todo expressivo na performance organizacional, devendo-se gerir estes métodos através de análises ao feedback dado pelos indivíduos, de modo a garantir uma contínua adequação da avaliação às necessidades da organização e seus colaboradores.

**Riscos do impacto da avaliação:** Eventos associados à ocorrência de fenómenos, como absentismo, quebras de produtividade, ou comportamentos desviantes por parte dos colaboradores, fruto da inadequação dos métodos e políticas de avaliação e recompensa.

**Riscos de inovação e actualização:** Eventos associados à desactualização dos métodos e políticas de avaliação e recompensas, susceptíveis de provocar quebras de produtividade, absentismo, insatisfação e comportamentos desviantes junto dos colaboradores.

#### **Riscos dos comportamentos desviantes**

**Riscos de assédio:** Eventos associados à ocorrência de fenómenos de pressões de cariz sexual, sob forma de abuso de poder. Note-se que o impacto ao nível da organização será letal, desde o factor legal, passando pela sua imagem no meio externo, até ao ambiente social dentro da organização e seu impacto na sua performance.

**Riscos de agressões e violência:** Eventos associados à ocorrência de actos de violência física ou psicológica dentro de uma organização, decorrentes, por exemplo, da sua diversidade cultural, de género, de personalidades e características específicas de cada colaborador. Note-se que factores, como a natureza de determinadas funções/tarefas, performances individuais de determinados colaboradores, poderão originar este tipo de eventos.

**Riscos de *bullying*:** Eventos associados à possibilidade de ocorrência de fenómenos como humilhação, opressão ou violência, recorrentemente dirigidas a determinados colaboradores. Uma vez mais, subjacentes a este tipo de fenómenos encontram-se as diversidades culturais, de género, de personalidades e características específicas de cada colaborador, além de factores, como a natureza de determinadas funções/tarefas e performances individuais de determinados colaboradores.

**Riscos de assertividade:** Eventos, normalmente, associados à falta de civilidade, postura desadequada, perante o trabalho em equipa, as relações com o meio – clientes, fornecedores e outras instituições e indivíduos – ou simplesmente perante características específicas de determinada função ou tarefa.

**Riscos de fraude:** Eventos associados a actos voluntários danoso, como roubo, apropriação indevida de bens, conluio, falsificação de documentos ou informação financeira, ou outro qualquer tipo de acto ilegal, tanto de ordem interna como nas relações como o meio envolvente a uma determinada organização.

**Riscos de abuso de substâncias psicotrópicas:** Eventos associados ao consumo de drogas, álcool, ou outro tipo de substâncias que poderão afectar o rendimento, comportamento ou saúde dos colaboradores. Destaque-se, ainda, o impacto deste tipo de eventos, na execução de determinado tipo defunções/tarefas, susceptíveis de originar acidentes de trabalho ou danos em bens produzidos, que coloquem em causa a saúde pública.

**Riscos de internet:** Eventos associados ao uso abusivo de serviços de internet em local de trabalho, que condicionem a performance dos colaboradores, ou que coloquem em causa a disponibilidade e/confidencialidade de determinados tipos de informação relativa a uma organização.

**Riscos de sabotagem:** Eventos associados a actos de vingança, inveja ou outro tipo de situações associadas ao ambiente social de uma organização, caracterizados por actos de violência, destruição de bens ou informações relevantes, ou mesmo pelo condicionamento do funcionamento de operacional de uma organização ou de determinados projectos seus.

**Riscos de copying:** Eventos associados à apropriação de projectos ou trabalhos de determinados colaboradores ou da organização, em benefício próprio ou com o intuito de obter os resultados indevidamente.

**Riscos de privacidade e confidencialidade:** Eventos associados à quebra da privacidade/confidencialidade de informações pertencentes à organização ou a determinados colaboradores desta, susceptíveis de originarem perdas para a organização – interna e externamente - ou conflitos internos.

### **Riscos de stress**

**Riscos organizacionais:** Eventos associados à instalação de um clima organizacional de fadiga, tensão, ou mesmo conflito, susceptíveis de impacto na operacionalidade de uma organização, fruto do desgaste que poderá induzir nos seus colaboradores. De destacam-se, aqui, eventos associados à ocorrência de factores susceptíveis de provocar o desgaste emocional, físico e cognitivo dos colaboradores de uma organização, originando situações elevadas de insatisfação no trabalho, de absentismo, de acidentes de trabalho, ou de consumo de substâncias inibidoras da realização das suas funções/tarefas.

**Riscos externos:** Eventos associados a pressões externas à organização – com impacto na estabilidade dos indivíduos – ou, a relações tensas e conflituosas com entidades externas – privadas ou públicas – susceptíveis de causar um desgaste anormal nos colaboradores, ou de deteriorar o ambiente operacional de uma organização.

### **Riscos de inteligência emocional**

**Riscos de percepção, análise e expressão:** Eventos associados à necessidade de desenvolver competências pessoais dos colaboradores, susceptíveis de os extra-capacitar para o desempenho das suas tarefas – desde a análise, passando pela interpretação/percepção e expressão/execução de tarefas e funções.

**Riscos de raciocínio:** Eventos associados à necessidade de desenvolver as competências cognitivas dos indivíduos, de forma a torná-los extra-capacitados para a execução de tarefas ou funções.

**Riscos de controlo:** Eventos associados à necessidade de desenvolver competências de estabilização e controlo emocional dos indivíduos.

## Riscos do comportamento dos grupos e influência interpessoal

### Riscos dos grupos e equipas

**Riscos de interacção e integração:** Eventos associados à susceptibilidade de ocorrência de conflitos entre membros de um determinado grupo ou entre grupos. De destacar, neste ponto, os eventos associados à necessidade de gerir a integração dos indivíduos nos respectivos grupos e dos grupos na organização, dada as probabilidades de ocorrência de conflitos ou constrangimentos na operacionalidade das organizações, decorrentes das diferenças entre indivíduos e das naturezas dos grupos.

**Riscos de natureza dos grupos:** Eventos associados à ocorrência de conflitos ou interacções deficientes entre grupos de natureza, objectivos e de posição hierárquica divergentes. Note-se, ainda, a relevância assumida pela integração de novos numa organização.

**Riscos de tipologia:** Eventos associados à necessidade de gerir/potenciar os grupos formais – relacionados com tarefas, funções e objectivos, de impacto directo na performance organizacional, através de melhoria nas relações, ou na resolução de problemas – e os grupos informais – relacionados com grupos extra-trabalho, susceptíveis, por um lado, de melhorar as relações operacionais através do contributo para o ambiente social da organização ou reforço dos laços entre sectores hierárquicos, contudo, por outro, susceptíveis de criar situações de atraso ou erros na execução de tarefas.

**Riscos de desenvolvimento de grupos:** Eventos associados à necessidade de adequação do processo de elaboração dos grupos às necessidades da organização, objectivos, contexto e conjuntura. Destaque-se as fases:

- Formação – atente-se à liderança, definição de objectivos, compromisso e selecção.
- Iniciação – início de seu funcionamento e acompanhamento de conflitos, competitividade excessiva, apoio e suporte intra-grupo, integração dos indivíduos e do grupo na organização.
- Normalização – quando após a estabilização, se deverá atende a excesso de coesão do grupo face a toda a organização.
- Performance – acompanhamento da consistência do funcionamento do grupo e seu sucesso.

**Riscos de composição, status e funções:** Eventos associados à necessidade de harmonizar os elementos de um grupo, com vista à estabilidade na organização e seus objectivos – relativamente às características dos indivíduos a agrupar. Deve-se, ainda, atender aos níveis de hierarquização, susceptíveis de provocar um grande distanciamento entre grupos, prejudicando a coordenação e performance organizacional. Por fim, destaque-se a necessidade de uma clara definição de funções e tarefas para a melhor e correcta percepção destas, entrosamento, compromisso e eficácia no seu funcionamento.

**Riscos de normas e liderança:** Eventos associados, por um lado à personalidade dos indivíduos e sua adaptação a normas de conduta em grupos, ao nível de atitude e postura, perante trabalho em geral ou situações pontuais como erros. Por outro lado, eventos associados às normas de respeito e responsabilidade perante autoridade, poder e interacção entre níveis hierárquicos inter-grupos e intra-grupos.

**Riscos de efectividade:** Eventos associados à necessidade de garantia de compromisso e empenho perante a vivência em grupo e na organização – no apoio aos indivíduos em funções, partilha de *know-how*, crescimento profissional, integração, condenação do trabalho, respeito pela autoridade, delegação de funções, etc.

## **Riscos de conflitos e negociação**

**Riscos da interdependência de funções ou tarefas:** Eventos associados à interdependência organizacional, onde a performance da organização depende da coordenação entre a performance intra-grupos e inter-grupos. Normalmente, os factores decisivos deste âmbito, são os trabalhos divididos entre grupos, tarefas ou unidades operacionais – exemplo linhas de montagem; diversidades de departamentos associadas à execução de um processo de produção de um bem – onde a comunicação e os processos de decisão detém um papel central.

**Riscos das diferenças de objectivos:** Eventos associados à natureza de funcionamento e de *outputs* exigidos a diferentes grupos. Normalmente, associados a este tipo de eventos, está a não entrega de determinados *outputs* entre grupo. Por exemplo num departamento comercial o objectivo é o nível de vendas, contudo os *outputs* formais deste departamento poderão tardar para o departamento de contabilidade – onde são *inputs*. O mesmo se poderá passar entre secção produtiva e departamento de compras, departamento de engenharia e departamento administrativo, entre outro tipo de casos similares.

**Riscos das diferenças nas percepções:** Eventos associados às diferenças de *status*, funções ou normas de grupo, se sobreporem ao todo que é a organização, originando deficiências na interacção entre grupos e funcionamento operacional. Este tipo de situações, decorrentes de diferenças na natureza dos grupos será, profundamente, susceptível de gerar conflitos e distanciamento entre funções interdependentes.

**Riscos de negociação:** Eventos associados à falta ou inadequação dos processos de negociação de conflitos e de gestão das relações inter-grupos. Note-se que este tipo de situações, por vezes tem origem em deficientes canais de comunicação e através de acções que aproximem as relações entre grupos.

**Riscos de conflitos inter-grupos:** Eventos associados a níveis extremamente elevados de coesão dentro dos grupos, situação susceptível de criar um distanciamento entre grupos, gerar conflitos e em caso extremos, de criar uma visão dos grupos opostos serem “inimigos”. Daqui, poderá, ainda, resultar uma quebra da comunicação intra-grupos e da coordenação entre funções dependentes, degradação do ambiente social da organização e um relegar para segundo planos dos objectivos organizacionais.

## **Riscos de poder e políticos**

**Riscos da origem do poder:** Eventos associados à adequada capacidade, legitimidade e potencial de exercer poder, daqueles em quem se delega poder e autoridade. Nesta categoria, devem, ainda, ser incluídos eventos associados à justiça e equilíbrio entre recompensas e punições, bem como os riscos de identificação – por parte dos subordinados – com os líderes e detentores de autoridade. Por fim, destaque-se eventos associados à potencial ocorrência de “ilusões de poder”, isto é, indivíduos conscientemente ou inconscientemente exercerem poder ou autoridade de que não usufruem.

**Riscos das relações inter-departamentos:** Eventos associados à falta de estratégias na articulação de poderes entre departamentos, susceptíveis de quebrar processos de negócio, ou de afectarem de modo decisivo toda a eficiência operacional e organizacional. Deverão, ainda, ser incluídos nesta categoria, eventos associados à garantia de convergência de interesses e compromissos, de transparência e clarificação da posição de cada indivíduo perante poder, líder e posição no grupo e organização, bem como eventos associados à necessidade de avaliação de desempenho, bem como da concretização dos objectivos afectos ao uso de poder – por exemplo, eficácia e eficiência das operações.

**Riscos das políticas estratégicas e táticas:** Eventos associados às diferenças existentes entre os diversos membros de um grupo, que poderão exigir a definição de uma política de relacionamento com o poder específica a cada organização ou grupo – por exemplo, ao nível da formalidade nas relações, *training*, *mentoring*, relações de amizade, etc. Por outro lado, devem ser incluídas nesta categoria, eventos associados a resistência perante a autoridade ou aos jogos de poder dentro dos grupos, entre grupos e na organização como um todo.

**Riscos de ética no poder e política:** Eventos associados, normalmente, à existência de uma *framework* de políticas organizacionais, de descrição de funções, procedimentos, objectivos, de uma cultura de relacionamento entre superiores e subordinados, capaz de regular o exercer de poder numa organização. Deste tipo de situações, serão de esperar fenómenos de conflitos, de degradação do ambiente social e operacional de uma organização, de abusos de poder ou resistência ao poder, isto entre muitos outros fenómenos, que de um modo geral condicionam toda a performance de uma organização.

### Riscos de empowerment

**Riscos de capacidade e competência:** Eventos associados à capacidade de indivíduos exercerem funções de autoridade, ou de possuírem um perfil – competências profissionais e pessoais – adequados a funções de poder. Aqui, de destacar acções de formação ou *training*, destinadas a reforçar ou completar o perfil de indivíduos que detêm certas competências chave para exercer funções de poder, mas aos quais faltam outras.

**Riscos de compromisso e responsabilidade:** Eventos associados à necessidade de existir um assumir de responsabilidades, empenho e compromisso, por parte de quem exerce poder ou autoridade, seja para a sua função de tomada de decisão, seja para a sua função de gerir o funcionamento de grupo de pessoas – suas relações, seu empenho e seu exercer de funções.

**Riscos de efectividade:** Eventos associados à susceptibilidade de um exercer excessivo ou insuficiente da autoridade. Ocorrem/avaliam-se quando numa tomada de decisão ou indicação de uma ordem, de actua com excesso ou insuficiência de autoridade para o seu cumprimento.

**Riscos de imparcialidade, isenção e integridade:** Eventos associados a conflitos de interesses e legitimidade na posse de funções de autoridade. Incluem-se, também, nesta categoria, eventos associados a factores inerentes aos detentores de autoridade – internos ou externos à organização – condicionarem a execução das suas funções.

## Riscos Organizacionais

### Riscos de clima e cultura

**Riscos de definição:** Eventos associados a definição e comunicação de um estilo de valores internos, com sustentação histórica a vários níveis numa organização, como por exemplo:

- Estilos de liderança e participação dos indivíduos em decisões ou inovação;
- Sistemas de recompensas, modelos de gestão de carreiras e segurança no trabalho;
- Integração dos indivíduos;
- Equilíbrio de relações entre indivíduos, grupos, departamentos e níveis hierárquicos;
- Sensação de organização e sensação de pertença;
- Promoção da identificação dos colaboradores com a organização;
- Promoção de um ambiente social de unidade e harmonia.

**Riscos de valores:** Eventos associados à inexistência, inadequação e não transmissão/comunicação de valores organizacionais, que guiam os comportamentos dos indivíduos de uma organização, bem como a sua própria existência. Estes serão elementos fundamentais para a obtenção de um compromisso sério por parte dos colaboradores, através da sua identificação com a organização. Esta categoria, releva, igualmente, um papel fundamental na persecução de elevados graus de coordenação e objectividade no funcionamento de uma organização, bem como na estabilidade do seu ambiente social.

**Riscos de barreiras:** Eventos associados à contratação de indivíduos com perfil que não se enquadra na cultura organizacional, à inadequação de processos de gestão/integração de indivíduos e/ou comportamentos desviantes à cultura organizacional. De salientar, ainda, neste ponto, a necessidade de existirem canais de comunicação adequados e eficientes à promoção, integração e gestão dos valores organizacionais.

**Riscos de efectividade:** Eventos associados à inadequada transmissão, promoção e integração de valores numa organização, susceptíveis de bloquearem a sua adopção por parte dos indivíduos. Daqui, poderão resultar graves impactos para a organização, como por exemplo, ao nível do seu ambiente social, da execução de tarefas/funções, do relacionamento dos grupos ou ao nível da ocorrência/gestão de conflitos. De destacar nesta categoria, o papel de processos como *mentoring*, de suporte/apoio na garantia da existência efectiva dos valores definidos, no dia-a-dia de uma organização.

### **Riscos de estrutura e design**

**Riscos de divisão do trabalho:** Eventos associados à necessidade da adequação da divisão de tarefas e funções, ao grau de competências e especialização dos colaboradores. Destaque-se, ainda, a necessidade de efectuar a divisão do trabalho, de acordo com a natureza das funções e sua sequência – por exemplo, ao nível da extensão, tipologia de *outputs* e *inputs*, necessidades de coordenação e âmbito hierárquico.

**Riscos de autoridade:** Eventos associados à delegação de responsabilidades para a tomada de decisão, durante a execução de trabalhos ou funções. Note-se que, atendendo à necessidade de obediência para as decisões tomadas, será de todo importante a existência de *guidelines*, para a tomada de decisão, prevenindo, assim, situações de incumprimento e uma melhor adequação das decisões – de acordo com o exigido pela organização.

**Riscos de departamentalização:** Eventos associados à potencial falta de coordenação entre departamento com tarefas interdependentes e/ou partilhadas, os quais poderão em caos extremos levar à paragem, de por exemplo, de uma linha de produção. Destaque-se, ainda, a necessidade de adequar o desenho departamental, às funções necessárias à actividade uma organização, aos requisitos de cada função em concreto e ao âmbito geográfico, projectos, produtos e clientes de uma organização.

**Riscos de Supervisão:** Eventos associados a casos de elevada necessidade de coordenação entre supervisores e colaboradores, de modo a garantir a eficácia e eficiência na execução de tarefas/funções, cumprimento de *timings* e prevenir a ocorrência de conflitos e stress no trabalho. Ao nível da supervisão, será de levar, ainda, em atenção, por um lado os graus exigíveis de extensão da supervisão – de acordo com a especialização e competências dos colaboradores, e a localização das funções/tarefas supervisionadas na estrutura organizacional, onde quanto mais na base, menos necessidade de supervisão, dada a simplicidade de avaliação e controlo do trabalho. Por outro lado, a necessidade de garantir competências dos supervisores, seus *guidelines* de actuação e a eficácia dos canais de comunicação.

**Riscos de Controlo interno:** Eventos associados, por um lado, à necessidade de implementar práticas, políticas e procedimentos de controlo interno - devidamente comunicadas e monitorizadas - e as quais deverão, tanto estar integradas com objectivos e estrutura organizacional, como deverão responder às características do seu ambiente de controlo, seus riscos, suas actividades de controlo.

**Riscos de modelo:** Eventos associados à adequação do modelo estrutural da organização à sua realidade e ao seu negócio/actividade, tanto ao nível de formato e das dimensões estruturais. Aqui, encontram-se, também, situações de adopção de modelos organizacionais existentes noutras organizações, as quais não possuem características semelhantes, originando uma inadequação profunda. Por fim, de destacar nesta categoria a necessidade de uma contínua adequação do modelo estrutural, à evolução do negócio e da própria organização.



## Riscos de inovação e mudança

**Riscos de processo de mudança:** Eventos associados adequação dos modelos e abordagens para a mudança/inovação, de acordo com as necessidades, *timing*, e objectivos/resultados esperados. Note-se, ainda, dada a necessidade de opção por entre modelos/abordagens coercivos, racionais ou re-educacionais, será fundamental, definir o mais adequado tanto à tipologia e impactos da mudança, como ao estilo de liderança da organização. Por fim, seja o estilo de processo de mudança e a abordagem definida, atente-se à necessidade de existência de uma definição e transparente comunicação de políticas, práticas e procedimentos sobre o papel de cada um no processo e sobre os objectivos da mudança.

**Riscos de forças de mudança:** Eventos associados aos actores do processo de mudança existente numa organização. Esta categoria, dividir-se-á em dois níveis fundamentais:

- Agentes externos: Onde o recorrer a especialistas externos à organização deverá ser uma prática a seguir, de modo a garantir uma perspectiva externa, mais independente e isenta, sobre as necessidades e sobre medidas e estratégias a desenvolver.

- Agentes internos: Onde a não participação ou não sensibilização/formação da generalidade dos colaboradores, assumir-se-á como um foco de insucesso do processo de mudança e inovação. Por outro lado, atente-se neste âmbito, à necessidade de gerir a coordenação entre níveis hierárquicos e as perspectivas perante a mudança entre os diversos níveis hierárquicos.

**Riscos de barreiras:** Eventos associados resistência perante a mudança, gerados, essencialmente em dois níveis da organização:

- Interno: Onde estaremos perante fenómenos de receios, interesses ou poderes estabelecidos, vícios de comportamentos e rotinas; Note-se que, neste âmbito, a cooperação, o *mentoring*, o *coaching*, o clima de liderança e a cultura organizacional estabelecida, serão elementos chave no momento da mudança.

- Externo: Onde a cultura social e do meio empresarial envolvente, bem como elementos legais, ou a pressão de *stakeholders* da organização, poderão condicionar os processos de mudança e inovação, de uma organização.

**Riscos de efectividade:** Eventos associados à falta de uma definição de objectivos organizacionais ou para um processo de mudança e inovação, capazes de criar essência ao processo e gerar resultados práticos e do máximo interesse de uma organização. Por outro lado, teremos, ainda, fenómenos associados à falta ou correcta monitorização dos resultados obtidos dos processos de mudança e inovação, de modo a avaliar os objectivos pretendidos, alterações ao plano de mudança/inovação e a sua efectividade.

**Riscos de timing:** Eventos associados aos momentos onde são implementadas actividades de mudança ou inovação. O ideal, passa em adequar a conjunturas, necessidades e vantagens a obter com a implementação de processos inovação e mudança – custo/benefício, em curto, médio e longo prazo.

## Riscos dos processos comportamentais

### Riscos de comunicação

**Riscos do processo:** Eventos associados ao facto de este processo, necessitar de todo um conjunto de passos, objectivos, conteúdos e canais de difusão, susceptíveis de colocar em causa a sua efectividade. Aqui, destaca-se a necessidade de articular a linguagem da informação a transmitir entre emissor e receptor, a necessidade de existirem canais eficazes e adequados aos objectivos da comunicação, a necessidade de acompanhar o feedback obtido das comunicações mediante os seus objectivos e à necessidade de adequação dos conteúdos das mensagens aos objectivos pretendidos.

**Riscos dos elementos da comunicação:** Eventos associados à adequação das capacidades do comunicador propensas à comunicação e à tipologia da codificação da mensagem, relativamente aos objectivos da mensagem e receptores da mesma. Esta categoria, deverá ser contemplada em dois grandes níveis:

- Comunicação interna: Onde os fenómenos associados à troca de informação entre níveis hierárquicos – comunicação *bottom up*, comunicação *top down*, comunicação diagonal e comunicação horizontal - assumem essencial relevo, pela especial necessidade de adequar os canais e a codificação da linguagem da informação transmitida, dadas as divergências ao nível de formação, capacidade de interpretação ou utilização de determinados meios de comunicação.

- Comunicação externa: Onde os fenómenos associados a troca de informações entre uma organização e o seu meio, exigem, além da adequação dos canais e linguagem, mais do que nunca os conteúdos assumirão um elemento de especial relevo. Por exemplo, ao nível da prestação de informações financeiras a *stakeholders* financeiros, da troca de informações com clientes na promoção de produtos, onde falhas poderão custar mais do que a imagem de uma organização, a sua própria sobrevivência.

**Riscos da informação:** Eventos associados à qualidade da informação transmitida. Aqui, destacam características chave tais como a fiabilidade, a confiabilidade, extensão, tempestividade da mensagem e o grau de satisfação no *feedback* obtido. Note-se que, todas estas características deverão ser todas levadas em conta na transmissão de informações associadas a todo o tipo de processo de negócio numa organização – desde a transmissão de políticas organizacionais, de responsabilidades, de tomada de decisão, de delegação/execução de funções, de execução de tarefas/funções, até às relações com clientes, investidores estado, etc.

**Riscos das tecnologias:** Eventos associados à eficácia dos canais de comunicação e sua segurança. Aqui, destacam-se, por um lado relativamente à segurança dos canais, fenómenos associados a confidencialidade, privacidade e protecção de dados e informação. Por outro lado, fenómenos associados às falhas na operacionalidade dos canais e a sua adequação a agentes da comunicação efectuada – exemplo de dificuldades relativas ao *feedback* com e-mail, ou falta de competências para a utilização deste mesmo tipo de meio de comunicação.

**Riscos de melhoria:** Eventos associados ao acompanhamento/monitorização da efectividade ou eficiência dos meios de comunicação, de modo a diagnosticar deficiências ao nível dos obtenção dos objectivos da comunicação perante as necessidades da organização – por exemplo, do *feedback* obtido das informações transmitidas ou da eficácia dos canais de comunicação – e a introduzir correcções, ajustes ou melhorias. Note-se que, se incluem aqui, uma vez mais e como sempre, comunicação a nível interno e externo.

**Riscos de ética:** Eventos associados a troca de informações com intuito de causar situações fraudulentas, de abuso de poder, conflitos ou mal-estar ao nível do ambiente social da organização. Note-se, neste ponto, que situações de competitividade interna excessiva, será um elemento despoletador deste tipo de fenómenos. Deverão ser aqui incluídos, ainda, todo o tipo de fenómenos associados a protecção de dados e confidencialidade/privacidade de informações.

**Riscos de percepção:** Eventos associados à obtenção do *feedback* pretendido, por parte do receptor da mensagem. Aqui, destaca-se, uma vez mais fenómenos associados à codificação da mensagem e aos canais de transmissão da mesma. Por outro lado, num mundo cada vez mais global, refira-se o relevo que a diversidade cultural poderá assumir na interpretação da informação prestada, bem como na eficiência dos canais de transmissão.



## Riscos de liderança

**Riscos de modelo e objetivos:** Eventos associados à adequada articulação entre os estilos de liderança estabelecidos numa organização, com a sua cultura organizacional, com os objetivos da liderança, com as características dos colaboradores, com os graus hierárquicos e com as funções e tarefas relacionadas. Deverá ser levado, ainda, em consideração nesta categoria as características e posturas exigíveis para um líder, nomeadamente:

- Inteligência/*know-how*/conhecimento: De modo a obter adequados juízos ou decisões;
- Personalidade: De modo a ser capaz de se adaptar à contínua evolução de um organização, a ter capacidade de criar, a obter equilíbrio na tomada de decisões e se elevar para um patamar de independência;
- Competências: De modo a gerar cooperação, compromisso e prestígio social, a ser empático, motivador, diplomático sensível e acessível.

**Riscos de neutralizadores de liderança:** Eventos associados à delegação de funções de liderança, a indivíduos menos capacitados em relação a outros mais capacitados, potenciando um fenómeno susceptível de gerar conflitos ou debilidades na efectividade do papel do líder. Por outro lado, deverá ser associada a esta categoria, a necessidade de uma adequada substituição de líderes – pontual ou definitiva - onde deverá ser levada a mesma questão já aqui referida. Deveremos dar, ainda, destaque nesta categoria, ao impacto que a excessiva coesão dentro de um grupo, a deficiências dos canais de comunicação ou a excessiva delegação de liderança ou formalização numa organização, poderão acarretar para o processo de liderança – factor a ser, por exemplo, corrigido pela redução de delegação de liderança em tarefas rotineiras.

**Mudança, transformação e adaptação:** Eventos associados a adequada adaptação ou definição dos estilos de liderança à realidade de uma organização, função ou tarefa. Por um lado, ao nível operacional, poderemos ter:

- Liderança transaccional: ideal para departamento de vendas, onde o líder deverá ser capaz de identificar os seus colaboradores com os seus deveres, para obtenção dos resultados desejados, além de gerir ferramentas necessárias, gerir motivação e avaliar desempenhos e proceder a recompensas;
- Liderança transformacional: Ideal para departamentos administrativos ou de gestão, onde deverá ser capaz de definir objetivos/metast e estratégias para a organização, além de motivar os colaboradores para esses objetivos em detrimento de interesses próprios de curto prazo. Por outro lado, ao nível da envolvente onde se encontra uma organização, destaque-se, a necessária adaptação dos líderes e estilos de liderança a eventos associados a constrangimentos, provocados por condicionantes culturais dos colaboradores e/ou meio onde se encontra inserida determinada organização – por exemplo, quando a organização se encontra inserida numa cultura onde determinados estilos de liderança não são aceites.

**Riscos de coaching e mentoring:** Eventos associados ao papel fundamental a assumir pelos líderes na sua interacção com os seus subordinados no dia-a-dia da organização. Ele deverá ser o seu guia, deverá ser o primeiro a prestar-lhes suporte na execução das suas funções, bem como deverá ser o seu primeiro elo para a integração numa organização.

**Riscos de líder membro:** Eventos associados ao factor de que, um líder enquanto membro de um grupo por si liderado, deverá ser capaz de se integrar e integrar o seu grupo ao longo de uma organização, além de dever ser capaz de desenvolver uma relação específica com os restantes indivíduos ou grupos da mesma organização.

## **Riscos de Tomada de decisão**

**Riscos do processo:** Eventos associados à falta de definição de processos de tomada de decisões, adequados ao nível hierárquico, ao tipo de decisões – racionais ou intuitivas – a funções e tarefas. Note-se que, neste âmbito, uma clarificação de objectivos – aliado a barreiras, prioridades, estratégias alternativas, planeamento de medidas e implementação - o relato de informação e procedimentos a desenvolver, serão de todo fundamentais, para a efectividade de decidir, para a qualidade das decisões e redução de erros decisórios.

**Riscos de postura para a decisão:** Eventos associados à tomada de decisões por indivíduos ou grupos, onde existe a susceptibilidade destas serem influenciadas pelas suas crenças, valores, sua tendência para a impulsividade. Daqui, os efeitos a evitar, serão o assumir de riscos demasiado elevados, a criação de conflitos com o meio externo e/ou interno da organização, ou a propensão para decisões inadequadas, com intenção de conluio. Destaque-se, ainda, neste ponto, a necessidade de existir uma adequada capacidade dos elementos decisores, a criação de oportunidades para novos elementos participarem em processos de decisão, além da adequada preparação – formação e disponibilização de informações relevantes – daqueles a quem são delegadas funções de decisão.

**Riscos de decisão de grupo:** Eventos associados, normalmente, às decisões de comités, de equipas ou grupos de funções/departamentos. Neste âmbito os aspectos fundamentais a levar em conta, será adequada preparação – capacidade, formação e a disponibilidade de toda a informação necessária - de todos que participam no processo de decisão, e a existência de um adequado *guideline* de negociação, de modo a evitar e ultrapassar conflitos ou divergência pontuais.

**Riscos de conflitos e compromisso:** Eventos associados aos elementos afectados pelas decisões, se assumirem como barreira – por exemplo por falta de percepção sobre a decisão tomada, ou por falta capacidade/competência - à sua execução - ou se assumirem como um foco de conflito durante essa mesma execução, por discordância ou perda de regalias estabelecidas.

## Apêndice IV – Questionário de identificação/avaliação de riscos

Participante:

Função:

Data de entrega:

---

---

---

### Informações de contacto e prazos de entrega

Com o objectivo de preencher este questionário de riscos e proporcionar um importante apoio ao desenvolvimento de um plano de actividade de criação de valor à organização. Por favor preste atenção às instruções que se seguem.

Envie este questionário para (inserir e-mail) não depois de (inserir data).

Qualquer questão, dúvida ou sugestão, não hesite em contactar por e-mail em (inserir e-mail) ou por telefone através de (inserir nº de telefone).

Obrigado!

---

## Instruções

**Os resultados deste questionário permanecerão anónimos.**

O objectivo do Enterprise Risk Management ié identificar, avaliar e gerir os riscos chave com potencial influência nos objectivos e estratégias da organização. Após a realização de análises à actividade da organização, reuniões com a gestão, administração e outros colaboradores chave, foi compilado um inventário de funções de negócio e de riscos mais críticos - sendo que esta lista poderá não estar toda aqui apresentada.

Para cada uma das categorias avalie:

- A escala da efectividade do processo de controlo associado como High / Medium / Low (H/M/L)
- A escala da performance histórica como Good / Fair / Poor (G/F/P)
- A escala da adequação dos responsáveis como Good / Fair / Poor (G/F/P)

Depois avalie o TOP TEN das funções /áreas de risco, com base na ameaça do impacto nos objectivos e estratégias da organização. Nesta avaliação tenha em consideração:

- A efectividade actual dos processos de controlo e adequação dos responsáveis (competência e número de recursos)
- A probabilidade de ocorrência nos próximos 12 meses atendendo às condicionantes da factor anterior
- O nível de impacto financeiro e operacional associados a esses riscos para os próximos 12 meses

Adicionalmente, para os seus TOP FIVE ,ajude-nos e descreva as razões que considerou para os destacar.

Os resultados deste questionário servirão para apoiar a elaboração de um plano estratégico de apoio à melhoria da organização e seu atingir de objectivos. Segue conjuntamente com este um modelo de riscos para o apoiar.

**Objectivo e estratégia de negócio:**

---

**Missão:**

---

**Objectivo:**

---

Função/área de risco	Exemplos de riscos associados	Efectividade do processo de controlo (H/M/L)	Histórico (G/F/P)	Adequação de colaboradores (G/F/P)	TOP TEN Riscos de 1-10 (1=Maior Risco)	TOP FIVE Riscos
<p><i>Se considerar algum risco ou área adicional que deveria ter sido incluída neste inventário, por favor anote-a e descreva-a aqui.</i></p> <p><b>Áreas de riscos adicionais</b></p>						



**Apêndice V – Guias da recolha de dados da identificação/avaliação de riscos**

No	Tipo de risco	Descrição do risco	Potenciais eventos	Impacto	Probabilidade	Controlo existente
<i>Riscos da envolvente</i>						
<i>Riscos dos processos</i>						

No	Trigger	Risk Owner	Avaliação do controlo	Target	Resposta ao risco/ actividade de controlo	Data do plano	Monitorização	Notas
<b>Riscos externos</b>								
<b>Riscos dos processos</b>								



## Apêndice VI – Mapa de riscos

### 15 Processos críticos

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Alta	Impacto na actividade		
Baixa		Probabilidade de ocorrência	
		Baixa	Alta



**Apêndice VII – Guia de deliberação de medidas/controles de risco**

Risco	Função área	Estratégia/objectivo	Descrição	Controlo/medida a implementar	Descrição	Owner	Datas e descrição de implementação	Indicador e metodologia e avaliação	Data de testes	Comentários
<b>Outras considerações</b>										
<b>Observações</b>										



Apêndice VIII - Questionários de avaliação do controlo interno (em áreas específicas)

Item	Com que extensão existe esta documentação?					Com que extensão estas políticas são seguidas?					Best Practice?
	Baixo		Alto			Baixo		Alto			
<b>Existem políticas e procedimentos documentados e disponíveis para todos os destinatários?</b>											
■ Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Pagamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Deslocações e estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Facturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a receber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Credito & Cobrança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de fundos e investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de exposição a câmbios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas de inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança física de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Relações com terceiros & gestão de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Acesso a TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Sistemas de recuperação de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Item	Até que ponto existem estes relatórios de gestão?					Até que ponto estes relatórios de gestão são utilizados?					Best Practice?
	Baixo		Alto			Baixo		Alto			
<b>A administração elabora e revê relatórios de gestão para monitorizar a actividade?</b>											
■ Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Pagamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Deslocações e estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Facturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a receber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Credito & Cobrança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de fundos e investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de exposição a câmbios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas de inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança física de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Relações com terceiros & gestão de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Acesso a TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Sistemas de recuperação de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Item	Por política, com que extensão existe esta separação de poderes/deveres?					Na prática, com que extensão existe esta separação de poderes/deveres?					Best Practice?
	Baixo		Alto			Baixo		Alto			
<b>Existe uma adequada separação de deveres/poderes nos processos relacionados?</b>											
■ Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Pagamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Deslocações e estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Facturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a receber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Credito & Cobrança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de fundos e investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de exposição a câmbios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas de inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança física de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Relações com terceiros & gestão de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Acesso a TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Sistemas de recuperação de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Item	Até que ponto existem indicadores de performance?					Até que ponto os indicadores de performance são utilizados?					Best Practice?
	Baixo		Alto			Baixo		Alto			
<b>Os indicadores de performance são utilizados para efectuar a monitorização da performance?</b>											
■ Compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Pagamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Deslocações e estadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Facturação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas a receber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Credito & Cobrança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de fundos e investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de exposição a câmbios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Gestão de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Contas de inventário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança física de inventários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Relações com terceiros & gestão de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Segurança de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Acesso a TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
■ Sistemas de recuperação de TI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Apêndice IX – Quadros síntese das tarefas do *ERM*

Análise interna, consciencialização e arranque do projecto	Recursos/ Horas	Workshops de identificação e avaliação de riscos.	Recursos/ Horas	Desenvolvimento do plano de acção para <i>ERM</i> e comunicação	Recursos/ Horas
Definição de objectivos, recolha e revisão de informação		Condução de reuniões de análise de riscos com gestão e outros membros chave		Desenvolver mapas de riscos para unidades de negócio/departamentos ou objectivos	
Desenvolvimento do plano do projecto, prazos e outputs		Compilar e analisar resultados das reuniões		Criar um mapa geral de riscos da organização	
Validação do plano e outputs pela direcção		Executar workshops de avaliação e priorização de riscos		Analisar a maturidade dos riscos chave da organização (unidades de negócio/departamentos/objectivos) e suas lacunas e oportunidades de melhoria	
Identificação da linguagem preliminar de risco, desenvolvimento do modelo de risco e lista de inventário a utilizar		Desenvolvimento e distribuição de questionários de análise de riscos (unidades de negócio/departamentos)		Preparar critérios e indicadores para avaliar objectivos e lacunas do <i>ERM</i>	
Desenvolvimento de material e execução de formações e acções de consciencialização com direcção		Compilar e analisar resultados dos questionários de análise de riscos		Definir medidas de gestão e controlo de riscos com a direcção e um plano de implementação	
Iniciar e calendarizar reuniões com a direcção				Definir um plano de monitorização do <i>ERM</i> , incluindo estratégias de comunicação e avaliação	
Identificar destinatários para questionários e reuniões (unidades de negócio/departamentos)				Preparar, rever e entregar um relatório final	

Análise interna, consciencialização e arranque do projecto	Workshops de identificação avaliação de riscos.	Desenvolvimento do plano de acção para <i>ERM</i> e comunicação
Outputs	Outputs	Outputs
Documento do plano do projecto	Workshops de análise de riscos	Mapas específicos de riscos
Slides e documentos para formação e consciencialização	Relatórios com riscos prioritários da organização	Mapas gerais de risco
Inventário e questionário de riscos para reuniões	Relatórios preliminares do estado actual dos riscos identificados	Relatórios de análise final de riscos
Modelo de riscos da entidade	Relatórios com as estratégias iniciais de gestão de riscos e suas lacunas	Definição de critérios e indicadores de avaliação de objectivos do <i>ERM</i>
		Plano de implementação de medidas de gestão e controlo de riscos
		Plano de monitorização do <i>ERM</i> e estratégias de comunicação e avaliação
		Relatório final do <i>ERM</i>

## Apêndice X – Questionário de avaliação do processo de *ERM*

**Empresa**

---

**Survey de avaliação de projecto *ERM***

---

**<nome e nr do projecto>**

**Nome, Cargo:**

---

**Data:**

---

**Local:**

---

O seu *feedback* contribuirá para a melhoria da efectividade dos nossos serviços. Por favor disponibilize a sua opinião e comentários aplicáveis.

A escala disponível é de 5 (concordo muito) até 1 (discordo muito).

---

<b>ÁREA de FEEDBACK</b>		<b>5 = Concordo muito</b>	<b>4 = Concordo</b>	<b>3 = Não concordo nem discordo</b>	<b>2 = Discordo</b>	<b>1 = Discordo muito</b>	<b>Sem base de análise</b>
1	A comunicação entre a equipa de consultoria e o pessoal da organização foi atempada e suficiente.						
2	A equipa de consultores consultou os meus colaboradores no planeamento dos trabalhos e levou em consideração as nossas sugestões.						
3	A equipa de consultores explicou de modo suficiente o objectivo dos trabalhos e quais as necessidades de apoio por parte dos colaboradores da organização.						

4	O projecto foi executado eficientemente e dentro dos prazos definidos.						
5	A equipa de consultores tentou executar os seus trabalhos afectando o mínimo dos trabalhos dos colaboradores da organização.						
6	Eu e os meus colaboradores fomos mantidos informados de evidências e da evolução dos trabalhos do projecto, durante a sua execução.						
7	As reuniões e acções de formação potenciaram a informação e perspectivas relevantes para eu e os meus colaboradores compreendermos as questões fundamentais do projecto.						

8	A equipa de consultores promoveu suficientes oportunidades para eu e os meus colaboradores indicarmos o nosso feedback perante relatórios finais de conclusões.						
9	As questões levantadas pela equipa de consultores foram justa e apuradamente descritas nos reportes e comunicações.						
10	A equipa de consultores demonstrou conhecimentos suficientes nas suas áreas de intervenção.						
11	A equipa de consultores desenvolveu uma boa relação de trabalho com os meus colaboradores.						

12	A equipa de consultores demonstrou uma abordagem objectiva e profissional na execução do projecto.						
13	O meu nível geral de satisfação com a execução do projecto é elevado.						
14	O projecto adicionou valor ao meu negócio, incluindo a promoção de sistemas de controlo interno de garantia, a partilha de boas práticas de gestão, e a promoção de recomendações para a melhoria do ambiente de controlo.						

Comentários adicionais	
15	Que sugestões tem que possam melhorar os nossos serviços ou para futuros projectos na sua organização?
16	Comentários e observações adicionais:

Por favor responda para \_\_\_\_\_ : xxxxxx@empresa.com (XXX) XXX-XXX-XXX.

Valorizamos o seu contributo e agradecemos que tenha respondido a este questionário.



**Apêndice XI - Pesquisa ao Processo de Implementação de *ERM* – *Enterprise Risk Management* – Gestão dos Riscos de Negócio**

*ERM - Enterprise Risk Management* - ou em português, gestão de riscos de negócio, é um processo integrado de gestão, com o objectivo de minimizar impacto de ameaças e potenciar o das oportunidades, que afectam a vida das organizações, de modo a criar valor numa organização e a apoiar a atingir os seus objectivos.

**Os resultados obtidos a partir do presente Inquérito destinam-se a ser analisados e tratados no âmbito de Dissertação de Mestrado em Auditoria do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

**Estimamos que o preenchimento do presente inquérito não exceda 15 minutos.**

**Os elementos que fornecer serão confidenciais.**

**Os resultados consolidados serão fornecidos a todos os que colaborarem neste inquérito.**

**A lista das Instituições que colaboraram no presente inquérito será apresentada na Dissertação, que poderá vir a ser divulgada publicamente.**

**Muito obrigado pela Sua colaboração.**

**Objectivos /resultados a obter**

1. Efectuar um ponto de situação relativamente à implementação do processo de *ERM* e seu conhecimento, por parte dos inquiridos.
2. Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente às vantagens do processo.
3. Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente aos riscos âmbito do processo.
4. Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente às vantagens do processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental.
5. Efectuar um levantamento das necessidades dos inquiridos e dos pontos aos quais conferem mais importância, relativamente aos riscos âmbito do processo de *ERM* direccionado para a gestão comportamental.

6. Efectuar um levantamento da possibilidade de implementação de um processo de *ERM* de base geral e/ou direccionado para a gestão comportamental, assim como das razões subjacentes à não implementação.

## Notas ao Inquérito

Nas questões de **ordenar**, para análise, as menos pontuadas são as consideradas mais importantes pelos inquiridos.

Nas questões de **escolher** duas das opções, as mais escolhidas são as que se sentem com mais necessidade de atenção, por parte das organizações, para o desenvolvimento de um processo de *ERM*.

Nas questões de **classificar** a possibilidade de adopção de processos de *ERM*, o objectivo é fazer a média de como se situa essa situação.

Nas restantes questões, o objectivo é efectuar um ponto de situação – relativamente ao conhecimento, implementação e interesse no processo de *ERM*. Aqui os dados serão tratados através de observação directa, em percentagem relativamente à amostra.

Na análise dos dados será considerada a natural divergência de opções para as situações em que o inquirido possui ou não processos de *ERM* implementados.

A escolha dos conteúdos das questões foi feita com base em revisão de bibliografia e nos seus aspectos considerados mais relevantes, de acordo com a estrutura do trabalho. Assim:

- a. Nas vantagens do *ERM*, seguiu-se um critério baseado num conteúdo mais prático associado a instituições e organizações relacionadas com o processo.
- b. Nos riscos, âmbito do *ERM*, o critério foi seguir os riscos mais destacados por empresas cotadas e por instituições e organizações relacionadas com o processo.
- c. Nas vantagens da articulação do *ERM* à gestão comportamental, dada a falta de bibliografia associada, seguiu-se uma lógica de articulação entre vantagens do *ERM* com impacto na gestão comportamental.
- d. Nos aspectos âmbito da gestão comportamental, seguiram-se aspectos mais destacados na bibliografia utilizada.
- e. Nas razões da não implementação de um processo *ERM*, dada a falta de bibliografia, seguiram-se critérios de lógica e senso comum.

## I. Conhecimento do processo

*ERM - Enterprise Risk Management - ou em português, gestão de riscos de negócio, é um processo, efectuado por uma entidade consultora, de directores, gestores, auditores, entre outros, aplicado estrategicamente por toda a organização, de modo a identificar potenciais eventos, que poderão afectar a entidade e gerindo-o conforme a sua relevância, com o objectivo de garantir, com razoabilidade, o atingir de objectivos por parte da organização (COSO 2004 in COSO 2007).*

1. Tem, de alguma forma, conhecimento de que se trata um processo de *ERM*? (assinale com 1 X)

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

2. Na sua organização existe implementado algum processo ou projecto de *ERM*? (assinale com 1 X)

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

## II. Objectivos/Vantagens do processo

Da definição de *ERM*, poderemos enunciar de imediato dois objectivos fundamentais, inerentes ao processo: Gerir os riscos do negócio e criar valor. Mas as suas vantagens e objectivos vão muito mais além.

### 3. Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens de um processo de *ERM*, consoante a importância que lhes considere (1 mais importante, 10 menos importante).

a. Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão (Beja 2004).	
b. Promoção da reputação das organizações junto dos seus <i>stakeholders</i> interessados na criação de valor, através da introdução de transparência na informação prestada (Beja 2004 e Price 2009b).	
c. Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor (Price 2009a).	
d. Apoio na obtenção dos objectivos estratégicos das organizações e monitorização da sua performance (Price 2009b).	
e. Criar procedimentos homogéneos de gestão (Price 2009a)	
f. Criar uma ligação entre crescimento, risco e retorno (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007)	
g. Promoção do aproveitamento de oportunidades associadas ao negócio e de respostas integradas a riscos múltiplos (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007)	
h. Promoção de planos para prevenção de cenários críticos e desenvolvimento de vantagens competitivas (Mingbo Sun <i>in</i> Price 2009a)	
i. Apoio à gestão da volatilidade e incerteza do meio empresarial (Gordon, Loeb & Tseng 2009)	
j. Rentabilidade e racionalização do capital (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007 e Price 2009b)	

### 4. Das opções anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização (indique a letra).

--	--

### III. Âmbito do processo

A essência de um processo de *ERM* passa, como indica a sua própria denominação, pelos Riscos associados ao Negócio das organizações. Este processo pode, assim, assumir-se como uma ferramenta fundamental em vários aspectos relacionados com as suas actividades, onde os riscos são um elemento sempre presente.

**5. Ordene de 1 a 10 as seguintes áreas de risco, âmbito de um processo de *ERM*, consoante a importância que lhes considere (1 mais importante, 10 menos importante).**

a) <u>Riscos emergentes</u> , tais como terrorismo, escassez dos recursos naturais, crises políticas e económicas, desenvolvimento de novas potências mundiais, etc. (Price 2009a)	
b) <u>Riscos de investimentos e gestão de projectos</u> (Ernest & Young 2006)	
c) <u>Riscos Financeiros</u> , associados à volatilidade dos mercados, liquidez, crédito e taxas de juro (IBCG 2007).	
d) <u>Riscos Operacionais</u> , associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes. (IBCG 2007)	
e) <u>Riscos da envolvente</u> , associados a conjunturas político-económicas, a factores regulamentares, sociais e tecnológicos (COSO 2004 <i>in</i> COSO 2007).	
f) <u>Riscos comportamentais e dos Recursos humanos</u> , associados à performance operacional, estratégica, decisória e satisfação do meio.	
g) <u>Riscos estratégicos e de tomada de decisão</u> (IBCG 2007).	
h) <u>Riscos tecnológicos</u> , associados à capacidade das organizações gerirem e acompanharem a evolução das novas tecnologias (IBCG 2007).	
i) <u>Riscos de concorrência</u> , ciclo de vida de produtos e quota de mercado (FERMA 2002).	
j) <u>Riscos de conformidade</u> , associados ao cumprimento de regulamentação externa aplicável ao negócio e de normas e procedimentos internos (IBCG 2007).	

**6. Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização (indique a letra).**

--	--

#### IV. **ERM vs. Gestão comportamental**

As organizações são compostas por pessoas e dirigidas a pessoas, sendo o factor humano e o seu comportamento um elemento fundamental para toda a componente da actividade de uma organização. Aqui, a gestão comportamental assume especial relevância, como ciência que “tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos num contexto organizacional, e do modo como os processos e práticas internas afectam indivíduos e grupos e vice-versa”(Academy of Management 2006 in Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006). Assim, ao articularmos um processo de *ERM* à gestão comportamental, o âmbito de riscos será direccionado aos indivíduos e seus comportamentos para com a organização e vice-versa. Os resultados, esperam-se ao nível da competitividade e performance para as organizações e da satisfação das necessidades, para os indivíduos e para o meio (Kamoche 2001 in Cunha, Rego, Campos & Cardoso 2006).

7. **À luz do referido no parágrafo anterior, considera útil ou relevante a gestão dos riscos comportamentais das organizações. (assinale com 1 X)**

<b>Sim</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Não</b>	<input type="checkbox"/>

(separar quem respondeu sim e não à questão anterior)

**8. Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens articuladas a potenciais âmbitos de um processo de *ERM* direccionado à gestão comportamental das organizações, consoante a importância que lhes considere (1 mais importante, 10 menos importante).**

a) Articular um processo de gestão, à gestão de um factor fundamental na vida das organizações - as pessoas - e todo o âmbito que tal comporta.	
b) Potenciar a rentabilidade/desempenho dos recursos humanos e consequente performance/produtividade/competitividade das organizações. <u>Riscos de motivação</u> - absentismo, recompensas, higiene e segurança (Cunha e Marques 1996, Rodrigues 1991 e Tapia, correa & Guthrie 2009).	
c) Promoção de processos comportamentais, associados aspectos relevantes da actividade/negócio numa organização. <u>Riscos de Gestão do conhecimento e inovação</u> (Serrano e Fialho 2004).	
d) Melhoria das relações com o meio envolvente à organização. <u>Riscos associados à volatilidade do meio envolvente</u> -Satisfação do meio, clientes, etc. (Tapia, correa & Guthrie 2009)	
e) Melhoria da eficácia e eficiência das organizações, via recursos humanos. <u>Riscos de Ajustamento pessoa/cargo, treino, liderança</u> , (Ensley & Hmieleski 2007).	
f) Prevenção de situações fraudulentas. <u>Riscos de fraude de colaboradores e /ou gestão</u> .	
g) Gestão do relacionamento entre departamentos e colaboradores. <u>Riscos de Comunicação nas organizações, relacionamento, cooperação e conflitos</u> (Rego 1999).	
h) Potenciar a postura e atitude perante o trabalho e em factores como o erro, aprendizagem e tomada de iniciativa. <u>Riscos de formação</u> .	
i) Gestão e melhoria de processo e tomada de decisão. <u>Riscos de planeamento e tomada de decisões</u> (Cunha e Marques 1996).	
j) Gerir e potenciar uma cultura organizacional. <u>Riscos de cultura organizacional e empenhamento</u> .	

**9. Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização (indique a letra).**

--	--

## V. A adopção do *ERM*

**10. De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de *ERM* relacionado com a gestão comportamental (para todos)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de *ERM* (para quem não tem implementado um processo de *ERM*)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. Ordene de 1 a 10, consoante a importância que lhes considere, as seguintes razões pelas quais não tem implementado, ou não considera a hipótese de implementar um processo de *ERM* (1 mais importante, 10 menos importante)(para quem não tem implementado um processo de *ERM*)**

a) O Custo de implementação do processo.	
b) O facto de o processo ser relativamente recente.	
c) O desconhecimento do processo.	
d) A falta de promoção e incentivo à implementação.	
e) Pouca relevância dada ao papel/importância do processo.	
f) Falta de legislação que o obrigue.	
g) Falta de uma estrutura organizacional e organização da actividade necessárias à implementação do processo.	
h) O facto de não considerar que o seu negócio a tal obrigue.	
i) O potencial custo associado à implementação de medidas de controlo e tratamento de riscos.	
j) Desconfiança relativamente aos potenciais resultados/objectivos/vantagens do processo.	





## **Bibliografia de base do inquérito**

- Beja, R. (2004). *Risk Management: gestão, relato, e auditoria dos riscos de negócio*. 1ª Edição, Áreas Editora. Lisboa.
- COSO. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada* (versão electrónica). PriceWaterHouseCoopers. Brasil.
- Cunha, M. & Marques, C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. 1ª EDIÇÃO, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Ernest & Young (2006). *Risk Management*. 1ª Edição, S.T. & S.F. - Sociedade de Publicações, Lda. Lisboa.
- FERMA. (2002), *Norma de gestão de riscos* (versão electrónica). AIRMIC, ALARM & IRM. Bruxelas.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. 1ª edição, Quarteto Editora. Coimbra.
- Gordon, L., Loeb, M. & Tseng, C. (2009). *Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective* (versão electrónica). *Journal Accounting Public Policy*, 28: 301-327.
- Hmieleshi, K. & Ensley, M. (2007). *A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism* (versão electrónica). *Journal of Organizational Behavior*, 28: 865-889.
- IBGC. (2007). *Guia de orientação para a gestão dos riscos corporativos* (versão electrónica). IBCG. São Paulo.

- Neves, J. (2007). *Avaliação e gestão da performance estratégica das empresas*. 1ª Edição, Texto Editores. Lisboa.
- Pricewaterhousecoopers. (2009a). *12th. Annual global CEO survey: redefining success*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.
- Pricewaterhousecoopers. (2009b). *Extending enterprise risk management to address emerging risks*. Pricewaterhousecoopers. Inglaterra.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações: teoria e prática*. 1ª Edição, Edições Sílabo, LDA. Lisboa.
- Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações*. 2ª Edição, FCA – Editora de Informática. Lisboa.
- Tapia, M. Correa, A. & Guthrie, J. (2007). *High performance work systems and export performance* (versão electrónica). *The International Journal of Human Resource Management*, 3: 633-653.



## Apêndice XII – Resultados da pesquisa

**1. Tem, de alguma forma, conhecimento de que se trata um processo de *ERM*?**

Sim

Sim

Sim

Sim

Não

**2. Na sua organização existe implementado algum processo ou projecto de *ERM*?**

Sim

Sim

Sim

Não

Não

**3. Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens de um processo de ERM, consoante a importância que lhes considere.**

3 [a. Promoção de decisões mais apropriadas e fundamentadas para a gestão.]	3 [b. Promoção da reputação das organizações junto dos seus stakeholders interessados na criação de valor, através da introdução de transparência na informação prestada.]	3 [c. Habilitar as organizações a correrem riscos apropriados, para ajudar na criação de valor.]	3 [d. Apoio na obtenção dos objectivos estratégicos das organizações e monitorização da sua performance.]	3 [e. Criar procedimentos homogéneos de gestão.]	3 [f. Criar uma ligação entre o crescimento, risco integrado a riscos múltiplos.]	3 [g. Promoção do aproveitamento de oportunidades associadas ao negócio e respostas integradas a riscos.]	3 [h. Promoção de planos de prevenção de cenários críticos e desenvolvimento de vantagens competitivas.]	3 [i. Apoio à gestão da volatilidade e incerteza do meio empresarial.]	3 [j. Rentabilidade e racionalização do capital.]
3	9	2	8	10	1	4	5	6	7
1	9	2	3	10	4	5	6	7	9
7	1	2	8	10	4	9	3	5	6
3	7	4	2	1	5	9	10	8	7
1	8	2	4	5	6	7	9	3	10
3	6,8	2,4	5	7,2	4	6,8	6,6	5,8	7,8

**4. Das opções anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização.**

4 [a.]	4 [b.]	4 [c.]	4 [d.]	4 [e.]	4 [f.]	4 [g.]	4 [h.]	4 [i.]	4 [j.]
Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

60%	20%	80%	0	20%	20%	0	0	0	0
-----	-----	-----	---	-----	-----	---	---	---	---



**5. Ordene de 1 a 10 as seguintes áreas de risco, âmbito de um processo de ERM, consoante a importância que lhes considere.**

5 [a. Riscos emergentes, tais como terrorismo, escassez dos recursos naturais, crises políticas e económicas, desenvolvimento de novas potências mundiais, etc. ]	5 [b. Riscos de investimenvolatilidade dos mercados, gestão de projectos. ]	5 [c. Riscos Financeiros, associados à liquidez, crédito e de juro.]	5 [d. Riscos Operacionais, associados à ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos e fraudes. ]	5 [e. Riscos da conjuntura político-económicas, factores regulamentar es, sociais e tecnológicos.]	5 [f. Riscos comportamentais e dos Recursos humanos, associados à performance operacional, estratégica, decisória e satisfação do meio.]	5 [g. Riscos estratégicos e de tomada de decisão.]	5 [h. Riscos tecnológicos, associados à capacidade das organizações gerirem e acompanhar a evolução das novas tecnologias.]	5 [i. Riscos de concorrência, ciclo de vida de produtos e quota de mercado.]	5 [j. Riscos de conformidade, associados ao cumprimento de regulamentação externa aplicável ao negócio e de normas e procedimentos internos.]
10	4	1	5	2	6	3	9	7	8
8	10	9	1	3	4	2	5	6	7
9	8	3	2	5	10	7	1	6	4
7	3	4	1	5	2	6	9	8	10
6	3	4	1	7	5	2	10	8	9
8	5,6	4,2	2	4,4	5,4	4	6,8	7	7,6



**6. Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização.**

6 [a.]	6 [b.]	6 [c.]	6 [d.]	6 [e.]	6 [f.]	6 [g.]	6 [h.]	6 [i.]	6 [j.]	6
Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
20%	20%	20%	40%	0	20%	60%	20%	0	0	0

**7. À luz do referido no parágrafo anterior, considera útil ou relevante a gestão dos riscos comportamentais das organizações.**

Sim

Sim

Sim

Sim

Sim

100%



**8. Ordene de 1 a 10 as seguintes vantagens articuladas a potenciais âmbitos de um processo de ERM direccionado à gestão comportamental das organizações, consoante a importância que lhes considere.**

	8 [a. Articular um processo de gestão, à gestão de um factor fundamental na vida das organizações - as pessoas - e todo o âmbito que tal comporta.]	8 [b. Potenciar a rentabilidade/desempenho dos recursos humanos e consequente performance/produção/competitividade das organizações. Riscos de absentismo, recompensas, higiene e segurança.]	8 [c. Promoção de processos comportamentais s, associados aspectos relevantes da actividade/negócio numa organização. Riscos de motivação do conhecimento e inovação.]	8 [d. Melhoria das relações com o meio envolvente à organização. Riscos associados à volatilidade do meio envolvente - Satisfação do meio, clientes, etc. ]	8 [e. Melhoria da eficácia e eficiência das organizações, via recursos humanos. Riscos de Ajustamento pessoa/cargo /ou liderança.]	8 [f. Prevenção de situações fraudulentas. Riscos de fraude de colaboradores e /ou gestão.]	8 [g. Gestão do relacionamento entre departamentos e colaboradores. Riscos de Comunicação nas organizações, relacionamento, cooperação e conflitos.]	8 [h. Potenciar a postura e atitude perante o trabalho e em factores como o erro, aprendizagem e tomada de iniciativa. Riscos de formação.]	8 [i. Gestão e melhoria de processo e tomada de decisão. Riscos de planeamento e tomada de decisão.]	8 [j. Gerir e potenciar uma cultura organizacional. Riscos de cultura organizacional e empenhamento.]
10	3	9	4	5	8	6	7	1	2	
6	1	7	10	2	8	3	9	4	5	
10	9	8	6	5	1	7	2	3	4	
3	2	7	8	4	5	6	10	7	9	
6	4	5	3	2	7	8	9	10	1	
7	3,8	7,2	6,2	3,6	5,8	6	7,4	5	4,2	

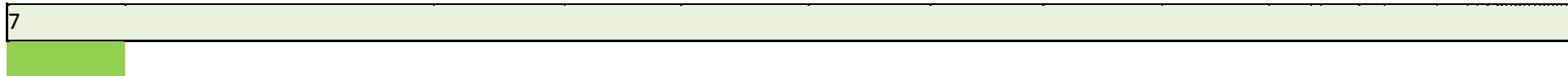
**9. Das anteriores, indique as duas que considera mais relevantes/necessárias para a sua organização.**

9 [a.]	9 [b.]	9 [c.]	9 [d.]	9 [e.]	9 [f.]	9 [g.]	9 [h.]	9 [i.]	9 [j.]
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não

0	20%	0	20%	40%	20%	20%	20%	40%	20%
---	-----	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

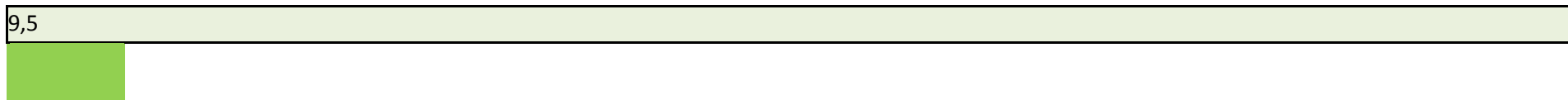
**10. De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de ERM relacionado com a gestão comportamental.**

10  
6  
3  
7  
9  
10



**11. De 1 a 10 como classificaria a possibilidade de adoptar um processo de ERM.**

11  
N/a  
N/a  
N/a  
9  
10



**12. Ordene de 1 a 10, consoante a importância que lhes considere, as seguintes razões pelas quais não tem implementado, ou não considera a hipótese de implementar um processo de ERM**

12 [a. O Custo de implementação do processo.]	12 [b. O facto de o processo ser relativamente recente.]	12 [c. O desconhecimento do processo.]	12 [d. A falta de incentivo à implementação.]	12 [e. Pouca relevância dada ao papel/importância do processo.]	12 [f. Falta de legislação que o obrigue.]	12 [g. Falta de uma estrutura organizacional e da actividade necessárias à implementação do processo.]	12 [h. O facto de não considerar o seu negócio a total obrigue.]	12 [i. O potencial custo associado de medidas de controlo e tratamento de riscos.]	12 [j. Desconfiança relativamente aos potenciais resultados/objectivos/vantagens do ERM.]
N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
5	6	7	2	8	9	4	7	1	10
1	7	2	5	10	4	3	9	6	8
3	6,5	4,5	3,5	9	6,5	3,5	8	3,5	9



### 13. Comentários

13

N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r
N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r
N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r
N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r	N/r

Sendo as pessoas "inseparáveis" da organização e sem as quais esta nem existiria, um processo de *ERM* bem estruturado deve sempre incluir uma vertente de gestão comportamental. Dada a conjuntura actual e os conhecidos casos que poderiam ter sido evitados se tais políticas de gestão de risco tivessem sido adoptadas é essencial a implementação nas empresas.

Legenda:

	Relevância Positiva	<4	>40%	<b>10. &gt;6</b>
	Relevância Negativa	>6		<b>10. &lt;5</b>
			0 – 200%	