



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Artur Francisco Vital Pereira Nunes

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Palma

Coorientador: Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

Trabalho de Projecto para obtenção de grau de Mestre
em Políticas Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa

2015

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

**A Gestão do Desempenho como prática de
implementação participada de um plano
estratégico: o caso do Banco de Moçambique**

Artur Francisco Vital Pereira Nunes

Orientadora: Professora Doutora Patrícia Palma

Coorientador: Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

Trabalho de Projecto para obtenção de grau de Mestre
em Políticas Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa

2015

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

A ti, Maria João, por tudo o que contigo aprendi.

Agradecimento

Este trabalho de projecto não teria sido possível sem o apoio que desde há uma década recebo de muitos dos talentosos Moçambicanos que fazem do Banco de Moçambique uma organização de referência na África lusófona.

Agradeço, de uma forma muito especial, a Sua Excelência, o muito inspirador Governador do Banco de Moçambique Dr. Ernesto Gove, ao Administrador com o pelouro dos Recursos Humanos, Dr. Alberto Bila, ao Director de Recursos Humanos, Dr. Benjamin Capito, ao Director do Departamento de Supervisão Comportamental (ex Director do Gabinete de Planeamento e Informação e ex Assistente de Direcção do DRH) Dr. Dias Macuácuá, e ao Assistente de Direcção do DRH, Dr. Eugénio Saranga.

Mas este agradecimento especial incide também sobre toda a equipa de Técnicos Principais do DRH, e a todos os Gestores do Banco de Moçambique, que em momentos especiais como a Formação em *Human Performance Technology* em 2012 ou os ciclos de Workshops do Bilene em 2013 comigo partilharam tanto saber, tanto empenho e tanto orgulho em co-construir a excelência numa instituição que brilha entre as grandes instituições do espaço lusófono.

A todos digo: **“Obrigado, Estamos Juntos”!**

RESUMO

Como a maioria das organizações modernas, os Bancos Centrais necessitam de reforçar uma cultura orientada a resultados, na qual o valor gerado para os principais *stakeholders* do Banco Central se mede a partir de resultados tangíveis.

Nos dias de hoje, é fundamental que o Banco Central consiga desenvolver processos internos que assegurem o desdobramento e responsabilização por objectivos por parte dos seus recursos humanos, fomentando algum grau de descentralização de poder e levando as pessoas a participar activamente nos esforços da organização para alcançar os resultados desejados, o que remete para processos de avaliação e *feedback* de objectivos, actividades e competências eficientes e eficazes.

No entanto, em culturas mais colectivistas e com elevada distância ao poder, onde a liderança tende a ser muito autocrática, frequentes em África, a implementação bem sucedida de práticas de gestão participativa, com avaliação, *feedback* e responsabilização, é um enorme desafio.

Todavia, o Banco de Moçambique tem conseguido implementar estas práticas através de um sistema de gestão do desempenho implementado em ligação ao seu plano estratégico, demonstrando que é possível uma grande organização da África lusófona levar a cabo as mudanças culturais necessárias para responsabilizar os seus activos humanos por resultados.

Palavras chave: PLANO ESTRATÉGICO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, RESULTADOS, BANCO DE MOÇAMBIQUE, DESCENTRALIZAÇÃO, CULTURA DE GESTÃO EM ÁFRICA.

ABSTRACT

As the majority of modern organizations, Central Banks need to reinforce a results driven culture through delivering tangible results to main organizational stakeholders.

Nowadays, the development of internal processes by the Central Bank which enables organization to address objectives and responsibilities to their human resources is vital, practicing some degree of empowerment and engaging people in the efforts to accomplish the desired results. An effective and efficient evaluation and feedback of objectives, activities and behaviours of employees is crucial, in order to achieve the organization main goals.

However, in collectivist and high power distance cultures, with autocratic leadership styles, very common in Africa, the successful implementation of participative human resources management practices evolving evaluation, feedback and empowerment, is a huge challenge.

Nevertheless, the Mozambique Central Bank is implementing with success a performance management system of their human resources linked with their strategic plan, showing that is possible for a large organization in an African Portuguese speaking country to change culture in order to support the progressive empowerment and results accountability of their human resources assets.

**Key Words: STRATEGIC PLAN, PERFORMANCE APPRAISAL, RESULTS, MOZAMBIQUE
CENTRAL BANK, EMPOWERMENT, MANAGEMENT CULTURE IN AFRICA.**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Banco de Moçambique (BM), Banco Central da República de Moçambique, organização que integra cerca de 1000 colaboradores na sua estrutura, tem vindo desde 2012 a implementar um novo sistema de gestão do desempenho dos seus recursos humanos, que designou por SMD – Sistema de Melhoria de Desempenho. Este sistema permite a definição de objectivos, actividades e competências para cada colaborador, que são semestralmente avaliados e objecto de *feedback* para melhoria, procurando reforçar uma cultura de diferenciação pelo mérito. Simultaneamente, o BM tem vindo a trabalhar na elaboração de Planos Estratégicos trianuais, que permitem a identificação e avaliação de objectivos, numa óptica de resultado, a alcançar por toda a instituição e cada uma das suas Direcções. Estes objectivos decorrentes do Plano Estratégico têm vindo a ser progressivamente relacionados com os objectivos das equipas e indivíduos, numa lógica de “cascata” (desdobramento *top down*). Todavia, sendo o BM uma grande organização de um PALOP, possui uma cultura organizacional muito influenciada pelos valores da cultura de gestão nacional, nomeadamente forte Colectivismo, elevada Distância Hierárquica e reduzido Controlo de Incerteza. Esta cultura predominante constitui uma barreira à implementação de práticas de gestão que pressupõem a assunção individual de responsabilidades por objectivos de resultado, crescente delegação de competências e capacidade de controlo de incerteza. *Que mudanças devem ocorrer no Banco de Moçambique e como implementá-las de forma a cumprir o seu Plano Estratégico?* A resposta a esta pergunta de investigação pode ser encontrada nas mudanças na organização da gestão dos seus recursos humanos e nas correspondentes mudanças culturais que o BM tem vindo a operar através da implementação do SMD em ligação ao Plano Estratégico, tendo para tal levado a cabo, em 2012, uma acção de formação e *coaching* sobre “Human Performance Technology”, complementada por um ciclo de Workshops junto de todos os Gestores/Chefias e dos Técnicos do DRH e GPI (Gabinete de Planeamento e Informação). Finalmente ocorreu a implementação piloto do SMD em 2014. Como resultado, nesse ano de 2014 o BM conseguiu uma taxa de concretização do seu Plano Estratégico de 74% (bastante elevada) e o seu Governador (e indirectamente todo o BM) foi internacionalmente reconhecido como o melhor Governador de um Banco Central de África no ano de 2014.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Índice

| | |
|--|------|
| AGRADECIMENTO | V |
| RESUMO | VI |
| ABSTRACT | VII |
| SUMÁRIO EXECUTIVO | VIII |
| 1.Introdução | 1 |
| 2.Enquadramento Teórico | 4 |
| 2.1. <i>A Human Performance Technology</i> | 4 |
| 2.2. As diferenças culturais entre países e práticas de gestão | 17 |
| 2.3. A cultura Moçambicana | 23 |
| 3. Metodologia | 28 |
| 3.1 A Análise Indutiva Geral | 28 |
| 3.2. O caso: Banco de Moçambique | 31 |
| 3.3. As Técnicas de Recolha de Dados | 35 |
| 4. Análise e Discussão de resultados | 36 |
| 4.1. O período 2012-2014: principais acontecimentos | 40 |
| 4.2. Os indícios de sucesso: reconhecimento nacional e internacional | 43 |
| 4.3. Pesquisa de causas para as dificuldades encontradas | 45 |
| 4.4. Reflexão acerca da Análise de Causas | 52 |
| 5. Plano de Acção recomendado para o Banco de Moçambique | 54 |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| | |
|--|----|
| 6. Conclusões e Aplicações práticas do caso do Banco de Moçambique | 62 |
| 7. Bibliografia | 64 |
| ANEXOS | 66 |
| - ANEXO I: Entrevistas e Conferencias Telefónicas | 66 |
| - ANEXO II: Quadro-síntese de <i>Focus Groups</i> com Gestores (2013) | 76 |
| - ANEXO II: Organização do Modelo de Competências e exemplo de Competência Comportamental | 78 |
| - ANEXO III: Estrutura e caracterização demográfica dos colaboradores | 81 |

Índice de Tabelas e Figuras

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1: Human Performance Systematic Improvement | 11 |
| Figura 2: Organizational Alignment | 16 |

Índice de Quadros

| | Pág. |
|--|------|
| Tabela I: Behaviour Engineering Model | 8 |
| Tabela II: Níveis de planeamento, resultados e beneficiários | 13 |
| Tabela III: Cultura TEACHA do Banco de Moçambique | 34 |
| Tabela IV: Conceitos centrais do caso do Banco de Moçambique | 36 |
| Tabela V: Causas para as dificuldades encontradas no Banco de Moçambique | 46 |
| Tabela VI: Plano de Acção para o Banco de Moçambique | 57 |

Introdução

Os Bancos Centrais consistem em organizações com um papel de grande relevo para a economia e sociedade dos países em que se inserem (Miskin, 2000), na medida em que consistem em estruturas muito especializadas e que desenvolvem uma ação de regulação e supervisão do sistema financeiro desses países, por um lado, de aconselhamento e monitorização de políticas económicas e financeiras dos governos, por outro lado, e por fim de gestão da própria moeda e definição de políticas monetárias e cambiais, das quais depende, em grande medida, a estabilidade da moeda, e aspetos como a inflação ou o equilíbrio da balança de pagamentos, bem como a adequada gestão das reservas externas detidas pelo país. Acima de tudo, cada vez mais a prevenção de riscos sistémicos que possam afetar todo o sistema financeiro faz parte da missão dos Bancos Centrais.

Todavia, esta grande responsabilidade dos Bancos Centrais por elementos tão determinantes da economia e sociedade das nações não corresponde, com frequência, e em particular em países lusófonos, à implementação das melhores práticas de gestão de ativos humanos - com destaque para a implementação de uma cultura de responsabilização por resultados.

Os Bancos Centrais dos PALOP são estruturas de grande tradição cultural de valorização de aspetos processuais e administrativos, mas que agora, em parte por imperativos internacionais, necessitam de reforçar uma cultura orientada a resultados, na qual o valor gerado para os principais *stakeholders* do Banco Central se mede a partir de resultados tangíveis.

Preconizando um Plano Estratégico a necessidade de alcançar objetivos de resultado tangíveis, é fundamental que o Banco Central consiga desenvolver processos internos que assegurem o desdobramento e responsabilização desses objetivos, e respectivas actividades, pelos seus recursos humanos, o que remete para processos de avaliação do desempenho e *feedback* eficientes e eficazes.

No entanto, em culturas mais coletivistas e com forte distancia ao poder, onde a liderança tende a ser mais autocrática, frequentes em África, a implementação bem sucedida de práticas de avaliação e *feedback* é um enorme desafio (A. Gomes, 2012; G. Hofstede, 1983; P. D'Iribarne, 1991).

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Segundo Hofstede, Portugal e os países de África partilham em comum uma cultura de grande distância ao poder/hierárquica, o que dificulta desde logo a implementação de processos mais participativos de gestão e responsabilização por resultados. Adicionalmente, a maioria dos países de África caracterizam-se por uma cultura coletivista e de baixo controlo de incerteza, o que mais uma vez constitui um desafio à implementação de processos de planeamento estratégico e de responsabilização mais individual por resultados (Hofstede, 1983).

Encontrar um Banco Central de um país Africano de expressão Portuguesa capaz de implementar com sucesso práticas de gestão por objectivos e processos de gestão do desempenho dos seus recursos humanos em estreita ligação com um efectivo planeamento estratégico consiste, assim, numa resposta a esta questão fundamental: serão essas práticas de gestão viáveis mesmo num ambiente cultural muito adverso às mesmas como o da África lusófona?

No corrente ano de 2015, o Banco de Moçambique implementou formalmente um novo e exigente processo de avaliação e *feedback* de objetivos, actividades e competências dos seus recursos humanos, o SMD – Sistema de Melhoria de Desempenho (precedido de uma implementação piloto em 2014).

O SMD surge, no Banco de Moçambique, como um processo nuclear na ligação entre o exercício de planeamento estratégico da instituição e a gestão das pessoas que constituem os seus recursos humanos.

Ou seja, o SMD implementado pelo Banco de Moçambique em 2015 representa uma demonstração de que, apesar do contexto cultural adverso, é possível implementar práticas de gestão que promovem o alinhamento entre o planeamento estratégico e a gestão das pessoas, contribuindo para o reforço de uma cultura orientada a resultados.

Todavia, as dificuldades sentidas na implementação do SMD e da gestão por objectivos alinhada com o planeamento estratégico carecem de uma pesquisa que permita esclarecer as causas explicativas dessas mesmas dificuldades ou bloqueios no processo de mudança organizacional, e apontar pistas sobre caminhos facilitadores das mudanças desejadas, o que remete para uma pergunta de investigação subjacente:

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Que mudanças devem ocorrer no Banco de Moçambique e como implementá-las de forma a cumprir o seu Plano Estratégico?

A compreensão das dificuldades sentidas, que em grande medida radicam em causas de natureza cultural, e da forma de as superar permitirá desenhar intervenções capazes de melhorar a implementação de planos estratégicos em organizações inseridas em culturas coletivistas e com grandes distâncias ao poder, muito frequentes nos PALOP.

Ao identificar as causas das dificuldades encontradas pelo Banco de Moçambique e apontar pistas de intervenção para a sua superação, o presente trabalho contribuirá assim para a facilitação de processos de mudança semelhantes ou comparáveis noutras organizações, nomeadamente organismos do estado, entidades reguladores ou até grandes empresas, que se deparam com desafios de mudança no sentido do reforço da sua capacidade de implementação de planos estratégicos associada ao reforço de uma cultura orientada a resultados.

Sendo inúmeras as organizações dos PALOP que se defrontam com idêntico desafio, será um contributo para as práticas de gestão dessas organizações, incorporando nessa prática alguns modelos teóricos com elevado valor heurístico para a descoberta de causas e desenho de soluções para a gestão da mudança, nomeadamente aqueles que explicam o impacto das culturas nacionais nas práticas de gestão e os que relacionam mais directamente a gestão de recursos humanos com a gestão estratégica das organizações com orientação para a obtenção de resultados – de entre os quais se destaca a *Human Performance Technology*, cujos fundamentos passaremos a apresentar no capítulo seguinte.

1. Enquadramento Teórico

2. 1. A Human Performance Technology

As elevadas exigências do mundo actual sobre o desempenho das organizações – desde empresas a organismos do estado ou entidades reguladoras – tem levado essas organizações a procurar lançar iniciativas de gestão que procuram focar as suas capacidades e esforços em

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

objectivos de resultado e criar condições para, por um lado, clarificar expectativas e avaliar o desempenho da organização perante os seus *stakeholders* (indivíduos e organizações que beneficiam da sua acção), e por outro lado, clarificar expectativas e avaliar o desempenho dos seus recursos humanos, “fechando” por essa via o ciclo entre a definição de objetivos e a avaliação de desempenho da instituição, e a definição de objetivos e a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Um dos modelos de intervenção aplicada mais heurísticos para a compreensão, por um lado, dos factores que podem constituir maiores barreiras na ligação entre processos de planeamento estratégico da organização e processos de gestão do desempenho dos recursos humanos, e por outro lado para o desenho e implementação de processos eficientes e eficazes de gestão da mudança neste sentido da ligação estratégia-pessoas, consiste numa abordagem sistémica designada “Human Performance Technology”, ou HPT.

A HPT, enquanto concepção sistémica e centrada em resultados da intervenção nas organizações, busca sempre a identificação de causas profundas para os problemas de desempenho humano (Addison, Haig e Kearny, 2009).

De acordo com o organismo que internacionalmente lidera o conhecimento e divulga a HPT, a ISPI – “International Society for Performance Improvement” - a HPT consiste numa abordagem sistemática para a melhoria da produtividade e competência, usando para tal um conjunto de métodos e procedimentos – e uma estratégia de resolução de problemas – para solucionar problemas ou realizar oportunidades relacionadas com a *performance* das pessoas e das organizações. Mais especificamente, é um processo de seleção, análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação de programas que com a melhor relação custo-benefício influenciam o comportamento humano e os resultados alcançados. Consiste numa combinação sistemática de três processos fundamentais: análise da *performance*, análise de causas e seleção de intervenções, e pode ser aplicada a indivíduos, pequenos grupos ou grandes organizações (<http://www.ispi.org/content.aspx?id=54>).

A HPT consiste num conjunto de princípios empíricos e científicos, bem como na sua utilização aplicada, que assumindo a forma de uma “tecnologia”, na medida em que se direciona para a

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

intervenção prática, inclui todas as variáveis que afetam o desempenho humano (Addison, Haig e Kearny, 2009).

Os profissionais com intervenção em “performance improvement”, de acordo com a HPT, enquadram a sua acção em quatro grandes princípios orientadores, que consistem igualmente nos quatro principais *standards* (ou “boas práticas” que devem estar presentes na prática profissional destes profissionais) que caracterizam a prática da HPT (adaptado de Addison, Haig e Kearny, 2009):

1. *Foco nos Resultados*, na medida em que o conhecimento é utilizado para auxiliar as organizações a relacionar as suas mudanças com os objetivos e necessidades do negócio, e alcançar resultados tangíveis alinhados com esses objetivos e necessidades;
2. *Visão Sistémica*, na medida em que todos os aspetos com impacto no desempenho da organização, tanto internos à mesma como no seu contexto (incluindo pressões competitivas, estrangulamentos de recursos e mudanças passíveis de antecipação) são tidos em consideração, bem como a interação sistémica entre essas diferentes variáveis, tanto no curto como no médio ou longo prazo;
3. *Valor Acrescentado*, na medida em que são produzidos resultados que fazem a diferença, tanto na forma como o trabalho é realizado como naquilo que é produzido;
4. *Trabalho em Parcerias*, representando a importância dada à multidisciplinariedade necessária à obtenção de melhorias de desempenho que remete para parcerias entre diferentes especialistas, bem como com o próprio cliente objeto de uma intervenção, partilhando e combinando competências, conhecimentos, criatividade e as experiências anteriores de sucesso para a obtenção dos resultados desejados.

Adicionalmente a estes quatro princípios orientadores, que configuram boas práticas e constituem as fundações da HPT, podemos destacar uma recomendação sobre a prática da HPT, que consiste na *neutralidade quanto a soluções*, na medida em que o especialista em HPT tem um compromisso ético com a melhoria dos resultados e do valor acrescentado gerado pela organização, não estando por isso comprometido com nenhuma solução ou intervenção *a priori*, mas recomendando ou facilitando a implementação da melhor solução

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

para a obtenção desses resultados, fundamentando a sua opção em análises de causas sobre as origens dos problemas de desempenho sobre os quais a intervenção recai, e na melhor relação custo-benefício da solução escolhida face a eventuais soluções alternativas – considerando não só custos de natureza material como de tempo ou resistência à mudança dos intervenientes envolvidos, por exemplo.

Os profissionais que intervêm na gestão da mudança com recurso à HPT consideram que cada organização é, por definição, um sistema, no qual todos os seus componentes estão relacionados (diferentes subsistemas). Consequentemente, quando é necessário intervir sobre um subsistema em particular, a intervenção nesse subsistema é acompanhada de uma análise do impacto dessa mudança nos restantes subsistemas mais importantes, antecipando eventuais resistências e agindo sobre esses diferentes subsistemas, sempre que tal facilite as mudanças visadas.

A *Human Performance Technology* preconiza uma sistemática de resolução de problemas ou realização de oportunidades de melhoria da *performance* assente em três grandes etapas metodológicas (Artur Nunes, 2014):

Etapa 1 - Análise da *Performance*: Nesta etapa, o especialista em HPT compara os padrões de resultados e comportamentos actuais com os resultados e comportamentos desejados pela organização, ou seja, detecta diferenças entre os indicadores de *performance* actuais e os objectivos que foram traçados. Esta análise permite identificar a existência de diferenças entre estes dois estados de *performance*, designados por *performance gaps*, que são entendidos como *sintomas*, ou seja, algo que a organização deseja remover, e que consegue descrever e medir, mas cujas causas explicativas não são ainda acessíveis. Os *performance gaps* são analisados ao nível da organização, das suas equipas (alocadas a projectos, processos ou funções, por exemplo) e dos indivíduos.

Etapa 2 - Análise de Causas: Depois de identificados os *performance gaps*, quer na dimensão “resultados”, quer na dimensão “comportamentos”, o especialista em HPT utiliza diversas técnicas de pesquisa de informação (observação directa, entrevistas, questionários, *focus groups*, análise de indicadores diversos, etc.) para estudar e identificar as causas que explicam, com maior probabilidade, os *performance gaps*. Dimensões dos indivíduos e grupos como as

suas competências, e aspectos de contexto como os incentivos, o *feedback* recebido, o desenho das funções, o *workflow* ao nível dos processos, a liderança, a cultura da organização, o sistema de informação de suporte à decisão, as barreiras físicas ou ergonómicas, ou as expectativas que são comunicadas, são pesquisadas de forma sistemática. O conjunto integrado destas dimensões designa-se, na HPT, por *Human Performance System*, e é neste sistema de suporte à *performance* que se encontram as barreiras e potenciadores para a mudança de comportamentos indutores de melhores resultados organizacionais. Como a parte submersa de um *iceberg*, este sistema de dimensões explicativas da *performance* não é visível sem “mergulharmos” numa acção de diagnóstico mais aprofundada (o que faz da HPT um modelo de resolução de problemas).

Etapa 3 - Desenho, Implementação de Soluções e Gestão da Mudança: Uma vez identificadas as dimensões do *Human Performance System* que encerram barreiras e potenciadores para a melhoria da *performance*, o especialista em HPT desenha uma solução sistémica e integrada, que implementa de forma a, mediante uma adequada gestão da mudança, conseguir alcançar os resultados e comportamentos desejados (eliminação do *performance gap*). Esta solução integrada, normalmente, projectos como a construção de novos sistemas de *feedback*, incentivos, formação, redesenho de conteúdos funcionais ou novos *workflows*, por exemplo. Ao conjunto destes projectos chamamos um Programa de Gestão da Mudança para o *Human Performance Improvement*, cujo impacto nos resultados desejados é medido, utilizando para tal os indicadores e métricas subjacentes à identificação dos *performance gaps*.

Sendo uma perspetiva radicada numa análise científica e sistemática das variáveis que permitem uma eficaz gestão da mudança de comportamentos indutores de resultados na organização, a HPT tem raízes nos contributos de inúmeros autores. No entanto, com frequência Tom Gilbert é citado como o “pai” da HPT, lançando as suas bases no livro “*Human Competence: Engineering Worthy Performance*” (1978), no qual foi apresentado o modelo intitulado “*Behaviour Engineering Model*”, que organizava as diversas variáveis com impacto na melhoria do desempenho humano em seis grandes categorias, por sua vez diferenciadas entre variáveis intrínsecas aos indivíduos ou grupos e variáveis de contexto. O modelo de Gilbert (1978) foi posteriormente revisto por Carl Binder (1998) dando origem ao famoso

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

“modelo das seis caixas”, que constitui um dos melhores *frameworks* para uma eficaz análise de causas inerentes a problemas ou oportunidades de melhoria da *performance* humana.

A tabela I, abaixo, apresenta as seis “caixas” do “Behaviour Engineering Model” (Gilbert, 1978), na versão de Carl Binder (1998).

Tabela I: “Behaviour Engineering Model” (versão de Carl Binder, 1998). Fonte: Artur Nunes, 2014.

| | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|
| 1. Expectativas e <i>Feedback</i> | 2. Ferramentas e Recursos | 3. Consequências e Incentivos |
| 4. Conhecimentos e Competências | 5. Capacidade e Potencial | 6. Motivações, Preferências e Atitudes |

A primeira linha deste “modelo das 6 caixas” incide sobre variáveis ambientais que afetam a *performance*, incidindo a segunda linha sobre os atributos e capacidades dos indivíduos e grupos (no modelo original designados “performers”).

Neste modelo:

A “**Caixa 1**” coloca a seguinte questão: “em que medida são clarificadas para os *performers* quais as expectativas em relação ao seu desempenho na tarefa que lhes foi atribuída, e em que medida existe *feedback* frequente e atempado sobre o grau em que essas expectativas estão a corresponder ao seu desempenho real?”;

A “**Caixa 2**” coloca a seguinte questão: “em que medida as ferramentas e os recursos que são disponibilizados aos *performers* são suficientes e adequados para que eles possam alcançar a *performance* desejada?”;

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

A “**Caixa 3**” coloca a seguinte questão: “em que medida os incentivos e as diversas consequências, positivas ou negativas, proporcionados aos *performers* estão configurados de forma a reforçarem os desempenhos desejados, ou pelo contrário reforçam os desempenhos não desejados ou não ocorrem quando se verificam desempenhos desejados?”;

A “**Caixa 4**” coloca a seguinte questão: “em que medida os *performers* têm os necessários conhecimentos e adquiriram, pela via formativa ou da experiência, as competências adequadas à obtenção de uma boa *performance*, tendo em conta as expectativas existentes sobre o seu desempenho?”;

A “**Caixa 5**” coloca a seguinte questão: “em que medida os *performers* foram adequadamente selecionados de forma a possuírem o potencial e os requisitos de base para obterem um bom desempenho na realização das tarefas que lhes foram atribuídas?”;

A “**Caixa 6**” coloca a seguinte questão: “em que medida os *performers* estão motivados para realizar um bom trabalho, ou seja, possuem uma elevada motivação intrínseca e um conjunto de atitudes favoráveis ao seu envolvimento emocional nas tarefas, ou pelo contrário, realizam essas tarefas apenas pela compensação extrínseca associada à sua realização?”.

Apenas uma das seis “caixas” é claramente afectada pela Formação, a “Caixa 4”, sendo a “Caixa 5” essencialmente afetada pela qualidade dos processos de recrutamento, seleção e avaliação de potencial, e sendo a “Caixa 6” também, em grande medida, afetada pela combinação entre um esforço de recrutamento eficaz de questões mais atitudinais com as práticas de gestão mais centradas na motivação intrínseca do que nos incentivos extrínsecos.

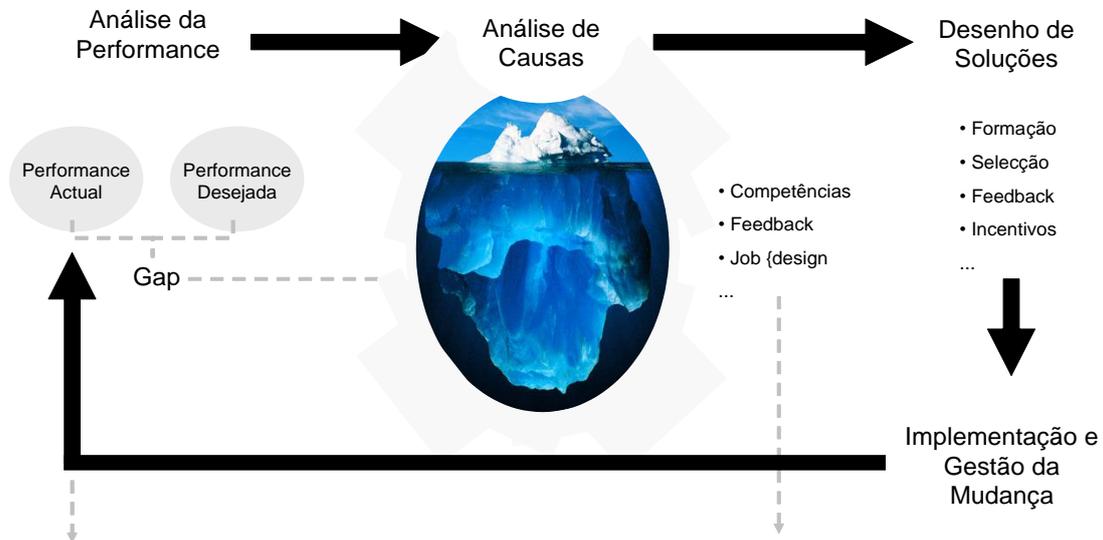
De qualquer forma, o modelo de Tom Gilbert, e a sua posterior reformulação por Carl Binder, representa uma excelente sistematização das diversas categorias de pesquisa de informação e de construção de soluções para a melhoria da *performance* humana, chamando a atenção para a importância de uma análise detalhada de elementos intrínsecos aos *performers* – independentemente de serem selecionados ou formados – com elementos descritivos da forma como o contexto em que esses *performers* estão inseridos configura “barreiras”, que inibem a *performance*, ou “potenciadores”, que incrementam a expressão dessa *performance*.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Gilbert foi também um dos primeiros autores a enfatizar a duplicidade do conceito de *performance* enquanto resultado e comportamento que gera esse resultado, sendo o comportamento a variável independente, que é influenciado por um conjunto de variáveis intrínsecas e de contexto ao indivíduo ou grupo, e o resultado a variável dependente desse comportamento. Segundo Gilbert, o comportamento é algo que “vai conosco”, enquanto o resultado é o que “fica para trás”. De acordo com a HPT, a melhoria sistemática da *performance* humana assenta num ciclo de actividades com uma sequência bem definida. A figura da página seguinte ilustra o ciclo de um projecto de melhoria sistemática da *performance* de acordo com a *Human Performance Technology* (fonte: Nunes, Artur, 2014).

Figura 1: Human Performance Systematic Improvement. Fonte: Nunes, Artur, 2014.

Human Performance Systematic Improvement



Os processos de *feedback* sobre a performance (resultados e comportamentos-chave) e a análise de causas são as chaves da melhoria da performance humana

Diversos autores da HPT se têm debruçado sobre o tema do planeamento estratégico, estudando por exemplo a forma mais adequada como devem ser formulados a visão, missão e objetivos estratégicos de uma organização, de forma a levar o Plano Estratégico até às pessoas e facilitar a sua implementação (Moore, Ellsworth e Kaufman, 2011, e Kaufman, 1994)

Segundo Roger Kaufman, um dos principais autores ligados à *Human Performance Technology*, é fundamental que esta visão e missão explicitem de forma mensurável o valor que a organização gera para o seu exterior, nomeadamente à sociedade partilhada, razão pela qual só um adequado planeamento *outside in* (partindo do valor externo gerado à sociedade e clientes para a definição e avaliação de objetivos internos à organização) e uma execução da estratégia *inside out* (partindo de dentro da organização mas visando o valor externo para os clientes e a sociedade partilhada) permitem uma verdadeira criação de valor sustentável por parte da organização (Moore, Ellsworth e Kaufman, 2011). É na integração dos níveis de planeamento *micro* (equipas e indivíduos), *macro* (organização) e *mega* (sociedade

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

partilhada) que se situa um dos principais fatores críticos de sucesso para a organização implementar com sucesso um Plano Estratégico (Kaufman, 1998, 2000 e 2014).

Na realidade, Kaufman identifica 2 tipos de resultado que se relacionam com diferentes níveis de planeamento, que identifica pelas palavras em língua inglesa “outcome” (no sentido de resultado entregue a alguém externo) e “output” (no sentido de resultado gerado pela organização, mas ainda não necessariamente entregue a alguém externo).

Na língua portuguesa, esta caracterização de diferentes tipos de resultado não é fácil de estabelecer, pois trata-se de uma nuance linguística sem uma tradução clara para Português (talvez possamos traduzir “outcome” por “entrega” e “output” por “produção”, mas mais uma vez trata-se de uma tradução que não incorpora com rigor o sentido das palavras utilizadas por Kaufman na língua inglesa).

A tabela da página seguinte identifica os 3 níveis de planeamento estratégico, respectivos resultados associados e os “clientes/beneficiários” de cada nível (Kaufman, 2000).

Tabela II: Níveis de planeamento, resultados e beneficiários. Fonte: Kaufman, Roger, 2000).

| Nível de planeamento | Nível de resultados | Principais clientes/beneficiários |
|-----------------------------|----------------------------|--|
| Mega | <i>Outcomes</i> | Clientes externos e sociedade |
| Macro | <i>Outputs</i> | Clientes internos e organização na globalidade |
| Micro | Produtos | Equipas e indivíduos da organização envolvidos nas suas actividades internas |

Neste sentido, é fundamental distinguir entre “meios” e “fins” num processo de planeamento estratégico - ou seja, resultados não devem ser confundidos com atividades. As atividades geram produtos, que ao serem entregues a clientes internos permitem que a organização como um todo produza resultados que são *outputs*, que ao entregar ao exterior e gerar valor a quem os recebe constituem *outcomes*, e permitem (apenas no nível mega) à organização cumprir plenamente a sua visão e missão.

Segundo Kaufman, a sobrevivência e sucesso de longo prazo de uma organização depende em grande medida da forma como ela efetua o seu planeamento estratégico.

O impacto da organização na sociedade deve ser medido e constitui um ponto de partida do planeamento estratégico. Para este autor, o foco da organização deverá consistir em encontrar formas de gerar valor à sociedade ao fazer dinheiro, e não apenas em gerar valor económico e financeiro. O valor para a sociedade estará ao nível mega, onde se inicia o planeamento estratégico, e o valor financeiro ao nível macro, da organização.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

O *inside out planning* que termina no *bottom-line* (Drucker, 1985), representado pelo lucro económico e financeiro, é segundo Kaufman um erro, na medida em que ignora o impacto na sociedade.

O objectivo da organização não pode ser a maximização do lucro, como defendeu Drucker, mas sim a maximização de valor sustentável para a sociedade (sendo o lucro uma consequência desse valor gerado à sociedade, ou seja, ao nível *mega*).

Para efetuar o planeamento estratégico, devemos perguntar: se a organização é a solução, qual é o problema? A quem acrescenta valor, e como podemos saber se esse valor está a ser acrescentado?

De acordo com Moore, Ellsworth e Kaufman (2008), todos os objetivos significantes da organização devem acrescentar valor de forma mensurável ao nível mega, macro ou micro.

As visões e missões úteis devem ser sobre fins, e não meios ou formas de chegar a fins. Em termos de definição de objetivos, para Kaufman (1998) mais do que os objetivos estarem ligados a resultados eles devem estar ligados a consequências, pois os objetivos desencadeiam ações com uma determinada consequência, que pode ser boa ou má na medida em que se aproxima ou afasta daquilo que são os resultados desejados para a concretização da visão.

Para que a organização implemente o seu plano estratégico é, segundo Kaufman (1998) fundamental que o planeamento estratégico tenha a sua origem num nível externo à própria organização, o nível *mega*, sendo fundamentais os processos de avaliação e *feedback* que permitem compreender em que medida existe um alinhamento entre a situação atual e a desejada, nos níveis de planeamento e execução da estratégia *mega, macro e micro*.

Outros autores da HPT incidem os seus trabalhos mais especificamente sobre o tema do “Alinhamento Organizacional”, ou seja, o processo através do qual a organização alinha os seus principais subsistemas de forma a concretizar a sua estratégia. Segundo Donald Tosti (1994), a organização deverá ser capaz de proporcionar informação de feedback aos seus recursos humanos sobre o grau em que os seus processos internos, que determinam as suas actividades-chave, são congruentes com os comportamentos-chave preconizados pela sua cultura organizacional, e por sua vez tanto as actividades como os comportamentos criam

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

condições favoráveis à obtenção dos resultados desejados de acordo com o plano estratégico da organização - designando-se globalmente este “encontro” entre atividades, comportamentos e resultados por “Alinhamento Organizacional” (Tosti, 1994).

Mas de que forma a organização pode induzir mudanças culturais que promovam a implementação de um Plano Estratégico, tendo em consideração a sua complexidade sistémica?

O conceito de Alinhamento Organizacional (Tosti, 1994), autor igualmente ligado, tal como Kaufman, à *Human Performance Technology*, permite compreender os diversos ajustamentos mútuos entre subsistemas da organização que devem ocorrer para que “a estratégia encontre a cultura”.

O modelo de Tosti vem colocar a tónica na importância do alinhamento entre a estratégia e a cultura das organizações, criando uma estrutura “em duas vias” de informação a partir da qual, por uma dessas vias, os objetivos decorrentes do planeamento estratégico “alimentam” o desenho dos processos da organização, que por sua vez se desdobram em funções e atividades atribuídas às pessoas que constituem a organização. A outra via consiste na identificação de comportamentos que ilustram a cultura da organização, que Tosti define como “a forma como as coisas se fazem por aqui” (Tosti, 1994). Consistindo os sistemas de avaliação, *feedback* e melhoria do desempenho em sistemas que promovem o alinhamento entre atividades, comportamentos e resultados dos recursos humanos da organização, eles consistem, em essência, em mecanismos de alinhamento organizacional, no sentido dado por Tosti para o processo de ajustamento entre a estratégia e a cultura de uma organização, com vista à plena concretização da sua visão e missão.

Todavia, segundo Tosti (1994) são os líderes da organização que exercem a influência determinante na cultura organizacional, pois são eles que maior impacto têm na mudança dos processos que definem as actividades que os colaboradores levam a cabo, bem como os valores da cultura da organização que por sua vez condicionam os comportamentos e atitudes desejados, ou pelo menos aceitáveis, na organização. É aos líderes que compete promover o “encontro” entre a estratégia e a cultura. Em essência, é a este alinhamento entre processos de trabalho, por um lado, e atitudes e comportamentos, por outro, que Donald Tosti chama

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

“Alinhamento Organizacional” – alinhamento esse que permite melhorar a eficiência e eficácia da organização, pois permite que a mesma concretize eficazmente a sua visão e missão. A figura abaixo ilustra o conceito de “Organizational Alignment” de Tosti, salientando a importância do desdobramento dos objectivos que emanam do planeamento estratégico (goals) em objectivos mais específicos (objectives) e actividades, definindo “o que” deve ser feito na organização, ou “guiding path”; e a importância da cultura ao moldar as práticas e os comportamentos das pessoas na organização, definindo “como” as coisas são feitas nessa organização, ou “driving path” (a forma como as coisas são feitas “por aqui”, segundo Tosti).

Figura 2: Modelo de Organizational Alignment segundo Donald Tosti. Fonte: slide disponibilizado pelo autor na Conferência anual da *International Society for Performance Improvement* em Abril de 2002 em Dallas, Texas, nos Estados Unidos da América.



2.2. Diferenças culturais entre países e práticas de gestão

Quando procuramos um modelo de interpretação do efeito que as diferentes culturas nacionais têm sobre a cultura de gestão predominante nas organizações, teremos sem dúvida que considerar o modelo de Geert Hofstede (1983) como um dos mais heurísticos, e mais solidamente suportados em investigação.

Um dos elementos que caracteriza a cultura de gestão nas organizações tanto em Portugal como na maioria dos países da África consiste numa elevada distância ao poder (Hofstede, 1983). Mais especificamente em África, a cultura predominante de coletivismo e um baixo controlo de incerteza conjugam-se com uma liderança marcadamente autocrática, na qual por um lado do líder se espera que assuma toda a responsabilidade e proteja o grupo que lhe reporta, assegurando-lhe tranquilidade, e do liderado se espera lealdade e aceitação incontestada da autoridade do líder. Este contexto cultural constitui, necessariamente, um desafio, ou mesmo uma barreira, à implementação de práticas de gestão participativa (Ana Gomes, 2006; Philippe D'Iribarne, 1991), que procuram justamente fomentar uma responsabilização mais individualizada por objetivos e actividades.

Independentemente das inúmeras definições de cultura que podem ser evocadas, dependendo essencialmente do enquadramento disciplinar em que essa definição é produzida – mais no âmbito da antropologia, da sociologia ou da psicologia, por exemplo – uma das definições através da qual mais facilmente se define “cultura” é justamente a de Hofstede (1983), que a define como “a programação colectiva da mente humana que distingue os membros de um grupo humano dos membros de outro grupo, sendo a cultura neste sentido um sistema de valores colectivamente adquiridos e partilhados” (Hofstede, 1983)

Esta definição enfatiza aspectos como a diferenciação dos valores partilhados no seio dos grupos e a sua comparação com os valores de outros grupos, criando dessa forma sentimentos de identidade e pertença a um grupo, por oposição à pertença a outro grupo.

Por outro lado, este *condicionamento mental colectivo* que constitui a definição preferida de “cultura” para Hofstede, constitui um condicionamento daquilo que mostramos e partilhamos

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

com aqueles que identificamos como fazendo parte do nosso grupo (seja ele a nação ou região) mas que não mostramos ou partilhamos com aqueles que não fazem parte desse grupo do qual nos sentimos parte (Hofstede, 1983).

As evidências destes diferentes “programas mentais colectivos” são imensas e diversificadas, sendo talvez a primeira e mais saliente a própria língua/idioma. Mas as diferenças no comportamento entre os povos da Europa, por exemplo, no que diz respeito à forma como se respeita uma fila enquanto esperamos “a nossa vez”, se respeita ou não um sinal vermelho para os peões atravessarem quando não há trânsito, ou se cumprimentam desconhecidos quando entramos num elevador, são outras evidências destes diferentes programas mentais, aos quais se juntam inúmeros e complexos códigos sociais que no seu conjunto definem estas diferenças culturais.

Estes códigos culturais são muito difíceis de mudar, a não ser que retiremos o indivíduo da sua cultura. Dentro de uma nação ou numa parte dela, as mudanças culturais são lentas. Na realidade, estes padrões culturais acabam por ser “cristalizados” nas instituições, estruturas familiares, organizações, grupos religiosos, desportivos, na educação, nos *media*, nas artes, literatura e ciência, etc..

Ou seja, se estes programas colectivos mentais estão na origem da criação de instituições e organizações que acolhem os membros no grupo, são essas instituições e organizações que formam as próprias mentalidades dos membros do grupo, reforçando os padrões culturais.

As tradições e formas colectivas de pensar constituem *a priori* expectativas e crenças sobre o comportamento de indivíduos e grupos, na medida em que aqueles que não se enquadram no sistema de valores partilhados tendem a não ser aceites ou reconhecidos na sociedade, levando a que essas expectativas e crenças reforcem constantemente os comportamentos com elas congruentes.

Hofstede (1983) distingue, nas suas investigações, entre valores e atitudes, restringindo aquilo que efetivamente permite diferenciar culturas nacionais ao nível dos valores, e não necessariamente das atitudes. O autor ilustra a pesquisa de valores com a análise a questões

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

nas quais se pergunta se as pessoas preferem um ou outro tipo de chefe, ao passo que as atitudes refletem a resposta a questões como “como gostaria que o seu chefe fosse”?

Na realidade, os valores identificam os desejos, não as perceções sobre a realidade particular de cada pessoa. São estes valores, não as atitudes, que reflectem diferenças na programação mental que caracterizam uma nação (Hofstede, 1983).

No entanto, importa ainda reter que segundo Hofstede a caracterização da cultura predominante de uma nação não significa que todas as pessoas que integram essa nação partilhem esses valores, mas significa que a maioria da população os partilha.

Na realidade, a cultura do país é uma espécie de “padrão médio” de crenças e valores, à volta dos quais os indivíduos variam.

Nas suas pesquisas iniciais em 1980, Hofstede identificou e definiu quatro dimensões de cultura, que funcionam quase como uma espécie de “GPS cultural” (Nathan e Foster, 2011), na medida em que criam algo como um sistema de “coordenadas culturais” que permite localizar cada cultura específica, ou descrevê-la entre estas 4 diferentes dimensões cruzadas.

As 4 dimensões nas quais Hofstede assentou o seu modelo original são as seguintes:

1. Individualismo *versus* Coletivismo;
2. Elevada ou Baixa Distância ao Poder/Hierárquica;
3. Forte ou Fraco Evitamento/Controlo da Incerteza;
4. Masculinidade *versus* Feminilidade.

Passamos a descrever, de forma sintética, cada uma destas 4 dimensões.

A primeira dimensão, intitulada “Individualismo *versus* Colectivismo”, diz respeito à força dos laços que interligam os diferentes indivíduos, bem como à liberdade que é dada ao indivíduo de agir de forma mais ou menos independente do grupo. Nas sociedades mais individualistas, os indivíduos devem olhar acima de tudo para os seus interesses, ou quanto muito da sua família imediata, tendo elevada liberdade de acção em relação ao grupo. Pelo contrário, numa

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

sociedade colectivista, prevalece o interesse do grupo em relação ao interesse do indivíduo, tendo o grupo um papel que, embora limite a liberdade de acção do indivíduo, o protege dos perigos que o possam ameaçar. Nestas sociedades coletivistas, os laços de união entre os membros do grupo, que engloba a família alargada, a tribo ou a nação, fazem com que exista o pressuposto de que todos cuidam acima de tudo dos interesses do grupo, e não do indivíduo em particular.

De acordo com estudos realizados por Hofstede nos anos 70, verifica-se uma clara correlação entre a prevalência de uma cultura mais individualista e prosperidade económica de um país (Hofstede, 1983), parecendo ser efetivamente uma dimensão cultural que de alguma forma se correlaciona com a produtividade das instituições e organizações que geram riqueza, ou que mais condicionam o contexto em que as organizações operam na sua atividade económica (designadamente as organizações públicas, que criam as “regras do jogo” da atividade económica).

A segunda dimensão, intitulada “Distância ao Poder”, relaciona-se essencialmente com a forma como a sociedade lida com a desigualdade entre as pessoas que a compõem. Nas sociedades com menor distância ao poder, não se assume que as diferenças de poder sejam *a priori* aceitáveis, procurado distribuir mais o poder entre os indivíduos, enquanto nas sociedades com elevada distância ao poder essas diferenças são aceites como naturais, fazendo parte da ordem natural das coisas. Desta forma, a tendência para a descentralização, ou *empowerment* dos subordinados numa relação hierárquica, ocorre nas sociedades com baixa distância ao poder (também designada por “baixa distância hierárquica”), enquanto que nas sociedades com elevada distância ao poder, existe uma elevada centralização de todas as decisões na hierarquia, sendo naturalmente sociedades de baixo *empowerment* dos indivíduos subordinados numa relação hierárquica.

O papel protetor que o grupo tem do indivíduo nas sociedades coletivistas, tem o chefe numa sociedade com elevada distância ao poder, pois a essa proteção da parte do chefe deve corresponder uma elevada lealdade e disponibilidade por parte do subordinado.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Nestas sociedades com maior distância ao poder a liderança tende a ser autocrática, sendo satisfatória a ausência de poder daqueles que não são líderes porque o que eles esperam do líder é que assegure a sua proteção em relação a ameaças.

A investigação conduzida por Hofstede sobre a combinação entre as dimensões “Distância o Poder” e “Individualismo *versus* Colectivismo” permitiu concluir que os países Colectivistas evidenciam quase sempre elevada Distância ao Poder, embora os países com elevada Distância ao Poder possam ser mais Colectivistas ou mais Individualistas (situando-se nesta última combinação países da Europa do Sul como Espanha, Itália, França e Bélgica, bem como a África do Sul, por exemplo). No entanto, todos os países mais pobres combinam uma elevada Distância ao Poder com um marcado Colectivismo (Hofstede, 1983).

A terceira dimensão, “Controlo de Incerteza” (ou por vezes designada “Evitamento de Incerteza”), foca-se essencialmente na forma como uma sociedade lida com o facto de o tempo correr numa só direção, ou seja, todos estamos “capturados” pela realidade do passado, presente e futuro, e temos que viver com a incerteza do facto de o futuro ser desconhecido agora e sempre. Algumas sociedades socializam os seus membros no sentido destes aceitarem esta incerteza e esta não lhes causar ansiedade ou preocupação. Os membros destas sociedades tendem a aceitar os dias como eles se apresentam, não procurando agir sobre eles por antecipação. O risco é aceite de forma natural, pois o indivíduo não pode controlar o seu futuro. Nestas sociedades existe um baixo Controlo de Incerteza, e os indivíduos nelas integrados tendem a sentir-se relativamente seguros.

Por outro lado, nas sociedades com elevado Controlo de Incerteza os indivíduos são socializados no sentido de procurarem “vencer o futuro”, controlando-o de alguma forma, na medida em que incerteza é vivida com maior ansiedade. A segurança quanto à capacidade de controlar o futuro é nestas sociedades desenvolvida de 3 formas: ou através do desenvolvimento da tecnologia, que permite proteger o indivíduo e o grupo do que o pode ameaçar; ou através da produção de leis e regulamentos que tornam os comportamentos mais previsíveis, pois a sua aceitação ou exclusão é conhecida à partida, ou em alternativa através da valorização do poder dos especialistas, que estipulam o que é ou não aceitável em cada domínio; ou ainda através da religião, na medida em que todas as religiões enviam aos

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

indivíduos mensagens que vão para além da incerteza, pois se baseiam em algo mais estável e transcendente.

Em qualquer caso, podemos considerar que as sociedades com mais elevado Controlo de Incerteza são sociedades menos tolerantes em relação a todos aqueles que se desviam dos padrões estipulados como os adequados, quer de acordo com as leis, quer com a ciência e a técnica ou a religião. Aquelas que se caracterizam por um menor Controlo de Incerteza são sem dúvida sociedades mais tolerantes aos indivíduos com comportamentos mais divergentes em relação ao padrão estipulado, pois na realidade nestas sociedades não são estipulados padrões tão rígidos de conduta aceitável (nesse sentido, é maior a liberdade do indivíduo).

A quarta dimensão cultural de Hofstede, a “Masculinidade *versus* Feminilidade”, relaciona-se essencialmente com a questão da divisão de papéis entre homens e mulheres na sociedade. Algumas sociedades permitem que tanto aos homens como as mulheres assumam muitos papéis, enquanto outras estabelecem uma distinção mais clara entre o que os homens podem fazer e o que as mulheres podem fazer. Nestas últimas, aos homens é atribuído um papel mais assertivo e dominante e às mulheres um papel mais relacionado com o cuidado para com os outros. Hofstede designou as sociedades onde existe maior diferenciação entre os papéis atribuídos aos dois sexos como “Masculinas” e as sociedades com menor diferenciação como “Femininas” (Hofstede, 1983). Nas sociedades mais masculinas, valorizam-se as manifestações de sucesso, como resultado das capacidades do indivíduo, enquanto nas sociedades mais femininas valoriza-se o apoio aos mais desprotegidos e o serviço social, sendo a exibição do sucesso encarado como algo indesejável.

2.3. A Cultura Moçambicana

Os estudos de Hofstede não incluíram especificamente Moçambique na sua amostra, embora tenha considerado um grupo de países da África de Este, por um lado (Quênia, Etiópia e Zâmbia) e a África do Sul, isoladamente. No entanto, as conclusões de Hofstede, mais tarde corroboradas em Moçambique pela investigadora Portuguesa Ana Calapez Gomes, vieram confirmar que em Moçambique predomina uma cultura Coletivista, com elevada Distância ao Poder e um baixo Evitamento de Incerteza (Ana Gomes, 2012).

Esta conjugação de aspetos dominantes na cultura faz desde logo antever particulares desafios na implementação de uma prática que implica participação / *empowerment* de colaboradores subordinados numa relação hierárquica como a gestão e responsabilização individual por objectivos.

Numa cultura coletivista, é difícil a responsabilização do indivíduo por resultados, retirando a sua falta de poder em virtude da elevada distância hierárquica qualquer capacidade desse indivíduo tomar decisões que tenham impacto nesses resultados. Por outro lado, a elevada aceitação da incerteza torna o exercício do planeamento perfeitamente dispensável, pois o futuro não pode ser previsto ou controlado, constituindo uma séria barreira psicológica ao próprio exercício de implementação de um plano estratégico.

Estas serias barreiras culturais à implementação de práticas de gestão participativas e de responsabilização individual como a gestão por objetivos foram particularmente estudadas por exemplo por Albino Lopes (1996) em Portugal e Ana Gomes (2012), especificamente em Moçambique.

Segundo Albino Lopes (1996), as 4 dimensões de Hofstede aplicáveis ao estudo da influência das culturas nacionais na cultura das organizações permitem explicar alguns dos principais factores que bloqueiam ou podem facilitar a mudança nas organizações em Portugal.

A Distância Hierárquica, sendo elevada, facilita a emergência de chefias que se destacaram no passado pela sua competência, muitas vezes de natureza técnica, mas que uma vez na posição de chefias tentam constituir exemplos a imitar pelos seus subordinados, que procuram

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

proteger de forma algo paternalista, tendendo a adoptar uma gestão burocrática e evitada de formalismos.

O elevado Colectivismo em Portugal tende a privilegiar o bom espirito de camaradagem e um clima de trabalho positivo, centrado no cumprimento de procedimentos e orientado para os processos, mas sem foco nos resultados.

O elevado Evitamento/Controlo de Incerteza leva à emergência de regras securizantes e leis protectoras das relações de trabalho, evitando o conflito e reduzindo a ansiedade com a incerteza do futuro, mas inibe o sentido de risco nos negócios, limitando naturalmente o sentido empreendedor.

Finalmente, a própria baixa Masculinidade da cultura portuguesa facilita a inovação e a capacidade criativa, mas limita o foco no planeamento e facilita alguma precipitação nas ações, resultando ainda numa baixa assertividade e frontalidade no debate das ideias e na resolução de problemas.

Esta análise da cultura de gestão em Portugal foca diversos fatores que limitam neste país a implementação de uma lógica plena de gestão por objetivos nas organizações, com destaque para a conjugação entre elevada distância hierárquica e elevado coletivismo.

Ora são justamente estas duas dimensões que encontramos em África a explicar as dificuldades na implementação de práticas de gestão participativa, como a gestão por objetivos, às quais se junta uma terceira dimensão, que reside justamente no baixo Controlo de Incerteza.

Concretamente em Moçambique, segundo Ana Gomes, a elevada distância hierárquica conduz a uma centralização do poder que se manifesta por duas vias (Ana Gomes, 2012).

Por um lado, a administração insiste numa proximidade com os trabalhadores em geral que retira o espaço de competência aos chefes intermédios, uma vez que a possibilidade de resolver os problemas que são colocados pelos trabalhadores, que é uma prerrogativa dos administradores, é o factor que legitima e consolida o seu poder, que surge sempre muito associado à estima e ao reconhecimento.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Por outro lado, a relação entre a chefia e o subordinado baseia-se na confiança e no conhecimento mútuos, pelo que o trabalhador se dirige a quem conhece. Como uma grande parte dos chefes intermédios são quadros jovens e com mais formação, ao contrário dos administradores, que ocupam o seu cargo por antiguidade ou confiança política, a maioria dos trabalhadores conhece melhor os administradores, mas não as chefias intermédias.

A implementação de práticas participativas e que envolvem, por um lado, alguma descentralização do poder, e por outro a responsabilização de nível individual por resultados alcançados, actividades realizadas e comportamentos manifestados, esbarra com diversas barreiras culturais no continente Africano de um modo global, e em Moçambique mais em particular.

A relação Chefia-Colaborador não é de natureza delegativa e responsabilizante, mas assenta antes numa relação essencialmente paternalista, na qual o Chefe assume o papel protector e redistribuidor do “pai”, proporcionando protecção ao colaborador em troca de fidelidade da parte deste (Ana Gomes, 2012)

Nas organizações moçambicanas a legitimidade do papel de chefia implica a resolução do dilema entre o prestígio tradicional associado ao “mais velho” e a carreira do tipo ocidental, na qual a formação académica superior surge como condição legitimadora da liderança.

A relação Chefia-Colaborador marcadamente paternalista, inspirada pela tradição em Moçambique, coloca desde logo uma barreira quando a organização pretende que a chefia diferencie os seus “filhos” em função do mérito, na medida em que a diferenciação entre os filhos é entendida como incompatível com a lógica afectiva da relação pai-filhos: um bom pai não deve ter filhos preferidos, sendo sua responsabilidade assumir a protecção de todos.

Naturalmente que uma relação mais tradicional da relação Chefia-Colaborador em Moçambique constitui uma barreira a qualquer processo de avaliação de desempenho que tenha por finalidade diferenciar entre os subordinados “filhos” – ou seja, mesmo que exista um exercício avaliativo no qual a chefia avalia o seu colaborador, essa avaliação não se deverá traduzir numa diferenciação que questione a essência paternalista da relação afectiva entre o chefe/pai e os seus subordinados/filhos.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

A relação hierárquica entre a chefia e o colaborador em África caracteriza-se, assim, por uma elevada centralização do poder no chefe, sendo o acesso à palavra e a possibilidade de falar e ser ouvido de grande importância tanto na comunicação vertical, entre a chefia e o subordinado, como na horizontal, entre os pares (Ana Gomes, 2012).

No entanto, segundo Alain Henry (1998) e Ana Gomes (2012) alguma forma de descentralização ocorre quando numa organização Africana se elaboram procedimentos ou descrevem funções de forma exaustiva, delimitando por essa via uma liberdade que é proporcionada pela regra escrita que, sendo inicialmente legitimada pela gestão e pelos líderes máximos da organização, permite ao subordinado justificar a sua iniciativa e as suas decisões, não pela sua autoridade formal – pois não a tem – mas pelo cumprimento da regra escrita, previamente legitimada pelos chefes investidos de autoridade formal.

Tanto uma carta de objectivos da organização, como o conteúdo das suas funções ou dos comportamentos desejados, ou mesmo os detalhes dos procedimentos instituídos, constituem elementos centrais para alguma descentralização do poder em África, desde que esses documentos escritos tenham sido previamente legitimados, desejavelmente de forma muito formal e quase ritualizada, pelos chefes legítimos da organização.

Aquilo que na cultura de gestão ocidental pode ser, nos dias de hoje, entendido como burocracia, assume em África um papel descentralizador, pois permite a quem não tem autoridade formal encontrar uma legitimidade para a sua acção, sentindo-se o indivíduo mais seguro agindo no âmbito da limitada liberdade que a regra escrita permite, do que gozando de uma vasta possibilidade de fazer escolhas, o que levantará suspeitas ou o tornará presa fácil de solicitações inoportáveis no sentido de utilizar a sua margem de manobra em proveito dos que se sentem mais próximos, sobretudo por razões familiares.

Face às exigências familiares, o indivíduo poderá escudar-se nos procedimentos, argumentando que não é a sua vontade individual que está em causa, mas a obediência a uma norma escrita, cuja interpretação não deixa margem para dúvidas (Ana Gomes, 2012).

Esta importância dada à regra escrita constitui um mecanismo de criação de condições para alguma forma de responsabilização do indivíduo em África, na medida em que ele, mesmo

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

não tendo poder formal de decisão, pode agir de acordo com a regra escrita, sendo mesmo essa a expectativa dos seus superiores – o que constitui uma forma de responsabilização individual.

É assim dada em África uma especial importância não só às descrições de funções e procedimentos, como também a documentos que, sendo legitimados pelos chefes máximos da organização, traçam objectivos a alcançar ou descrevem comportamentos desejados.

Um Plano Estratégico ou um Modelo de Competências, por exemplo, desde que legitimados pela Administração, consistem, em rigor, em processos de responsabilização individual e colectivo (das diferentes equipas).

2. Metodologia

3.1. Análise Indutiva Geral

A metodologia seguida no presente Relatório de Projeto consistirá no método qualitativo de análise de um caso, incidindo essa análise no período 2012-2014, ou seja, os 3 anos que antecederam a plena implementação formal pelo Banco de Moçambique do seu SMD, em ligação ao Plano Estratégico da instituição.

Serão identificados alguns indicadores de resultado e analisada a sua evolução ao longo do período analisado, procurando estabelecer relações entre acções ou mudanças levadas a cabo e a evolução desses indicadores de resultado.

O método seguido para a análise do caso e produção de conclusões com base no mesmo consistirá em Análise Indutiva Geral (Thomas Davis, 2006).

“A Análise Indutiva consiste numa abordagem que utiliza leituras detalhadas de dados e descrições de forma focada em questões que se procuram investigar, derivando dos dados e descrições determinados temas ou conceitos, consistindo essencialmente num modelo de interpretação desses dados ou descrições por parte do investigador” (Thomas Davis, 2006).

“O primeiro propósito da abordagem indutiva consiste em permitir que as conclusões emirjam a partir da frequência, dominância ou significância dos temas, inerentes aos dados em investigação, sem os constrangimentos impostos por outras metodologias mais estruturadas” (Thomas Davis, 2006).

Os pontos seguintes consistem em algumas das finalidades subjacentes ao desenvolvimento de uma Análise Indutiva Geral (Thomas Davis, 2006):

- “Condensar informação extensiva e dados diversos num formato sumário e sintético”;
- “Estabelecer relações claras entre os objetivos da pesquisa e as questões a investigar e as conclusões sintéticas, derivadas dos dados em investigação de forma a assegurar que estas

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

ligações são simultaneamente transparentes (passíveis de ser demonstradas a outras pessoas) e defensáveis (justificáveis tendo em consideração os objectivos da pesquisa)”;

- “Desenvolver um modelo teórico interpretativo e explicativo das experiências descritas e dados disponibilizados, sendo este modelo teórico evidente a partir da análise dessa informação”.

Apesar de a análise indutiva não ser uma abordagem tão forte como outras no domínio do desenvolvimento de teorias e modelos, proporciona uma abordagem simples e mais directa para a derivação de conclusões relacionadas com as questões em investigação.

Desta forma, a metodologia de análise do caso do Banco de Moçambique consistirá, no presente trabalho de projeto, na formulação de questões que irão balizar a produção de conclusões, a partir de análise indutiva, quer de natureza interpretativa e explicativa para os dados e experiências descritos, quer subjacente à produção de recomendações de acções capazes de melhorar o processo de mudança em curso no Banco, há cerca de uma década.

Será assim utilizada a técnica do estudo de caso, que assume que um estudo de caso é como um puzzle a ser resolvido.

“O caso deve ter necessariamente um problema a ser resolvido pelos leitores, o que remete para uma pergunta de investigação. A apresentação e resolução do caso pressupõe que exista suficiente informação para os leitores compreenderem em que consiste o problema, e conseguirem, a partir dessa informação, chegar a uma solução” (Thomas Davis, 2006).

Um estudo de caso assenta em três passos essenciais: pesquisa, análise e redacção do caso. Estes passos não são necessariamente sempre sequenciais, na medida em que com frequência, depois da análise, é necessário voltar a pesquisar mais informação, mesmo que já existam condições de iniciar ou continuar a redacção.

No caso do Banco de Moçambique, a análise assentara nas seguintes 3 etapas que serão analisadas através de método da análise indutiva:

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

1. Descrição do caso do Banco de Moçambique e das mudanças levadas a cabo entre 2012 e 2014, retratando não só os diferentes projetos e iniciativas levados a cabo, bem como a avaliação contínua do seu impacto na mudança desejada que foi sendo realizada ao longo de todo esse período, em determinados momentos, facilitada ou gerida quer por Quadros do Banco de Moçambique, quer pela equipa de Consultores externos (de uma empresa Portuguesa) envolvidos no apoio a essas mudanças (em 2012 e 2013).
2. Análise indutiva do caso anteriormente descrito do Banco de Moçambique, procurando encontrar evidências, enquadráveis nos autores estudados, que sustentem conclusões interpretativas ou explicativas das dificuldades no exercício de construção e execução do Plano Estratégico no Banco de Moçambique, e implementação do seu SMD (Sistema de Melhoria de Desempenho);
3. Uma vez identificadas as conclusões explicativas, será elaborado um plano de recomendações sobre quais as acções e mudanças que ainda devem ser levadas a cabo pelo Banco de Moçambique para a plena implementação do seu Plano Estratégico, do SMD e conseqüente reforço de uma “cultura de resultados”, existindo ainda uma análise do grau em que as conclusões e recomendações encontradas no caso do Banco de Moçambique poderão ser extrapoladas com sucesso para a realidade de outras organizações de países lusófonos, diversas de um Banco Central - criando assim condições de transferência das aprendizagens do caso “Banco de Moçambique” para outros países da lusofonia e outras tipologias de organização.

3.2. O caso: Banco de Moçambique

O Banco de Moçambique (abreviadamente BM) consiste numa organização absolutamente central para o desenvolvimento da economia e da sociedade Moçambicanas, na medida em que da sua acção eficiente e eficaz depende a vitalidade de todo um sector financeiro que, por sua vez, alavanca e cria condições de sustentabilidade para o crescimento e consolidação da economia do país, quer no que diz respeito às empresas e outras organizações, quer no que concerne aos indivíduos e famílias.

Sendo uma entidade de charneira entre a concretização das políticas económicas, financeiras, monetárias e cambiais do Governo, as instituições financeiras, as entidades internacionais, os parceiros da SADC (comunidade para o desenvolvimento dos países da África Austral) e a sociedade Moçambicana, o Banco de Moçambique constitui uma organização de elevada visibilidade e notoriedade, que assume naturalmente um estatuto de referencial junto de inúmeras entidades com as quais se relaciona no dia a dia.

Neste contexto, a qualidade das pessoas que trabalham no BM, bem como a qualidade dos sistemas de gestão que as enquadram na instituição, são variáveis absolutamente determinantes para que esta instituição consiga cumprir objectivos cada vez mais exigentes junto de todas as entidades, colectivas e individuais, nacionais e estrangeiras, com as quais se relaciona.

A excelência na gestão dos recursos humanos do BM constitui, desta forma, uma variável de optimização do desempenho de toda a instituição, que se torna tanto mais crítica quanto mais a economia Moçambicana cresce e complexifica; quanto mais, maiores e mais exigentes se tornam os operadores financeiros, essencialmente privados e alinhados por *standards* internacionais, e quanto maior a abertura da economia e do sistema financeiro Moçambicano ao exterior, criando igualmente novos padrões de resposta eficiente e eficaz mais exigentes.

Esta excelência na Gestão de Recursos Humanos, que assume assim o papel de vector estratégico para o desenvolvimento do Banco de Moçambique, em virtude dos crescentes

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

desafios e exposição ao exterior da instituição, apenas será possível se existirem sistemas modernos e coerentemente articulados de gestão das pessoas que constituem a organização.

Para melhor compreendermos os princípios que orientam a gestão do Banco de Moçambique, quer em termos estratégicos quer ao nível dos seus recursos humanos, apresenta-se de seguida a missão, visão e valores da cultura organizacional desejada (fonte: Plano Estratégico do BM 2011-2013, posteriormente alargado até 2014).

MISSÃO

A Missão do Banco de Moçambique, como Banco Central da República de Moçambique, é de preservar o valor da moeda nacional e promover um sector financeiro nacional sólido e eficiente.

VISÃO

A Visão Estratégica do Banco de Moçambique é consolidar-se como uma instituição de excelência que contribui para a estabilidade macroeconómica do País.

VALORES

Os valores da cultura organizacional desejados para o Banco de Moçambique são:

Transparência

Envolvimento

Auto-desenvolvimento

Competência

Honestidade

Assiduidade

Sequem-se abaixo as descrições mais precisas desses valores, cujas iniciais formam no seu conjunto a palavra “TEACHA”, palavra convertida no Banco de Moçambique como um acrónimo que funciona na comunicação interna como mnemónica dos valores culturais

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

desejados. Trata-se de uma palavra constituída pela junção das palavras “Tea” (Chá em inglês) e “Chá”, ou seja, a palavra “Chá”, repetida nas duas línguas, sendo a bebida nacional Moçambicana constitui uma mnemónica associada aos valores que ilustram a essência da cultura desejada por uma organização totalmente Moçambicana (constituída por Moçambicanos), central na economia e sociedade Moçambicanas mas aberta ao mundo global (daí a sua repetição nas línguas inglesa e portuguesa).

Tabela III: Cultura TEACHA do Banco de Moçambique: Fonte: Plano Estratégico do Banco de Moçambique (2011 a 2013, alargado posteriormente a 2014).

| | |
|----------------------|--|
| Transparência | Temos regras e procedimentos claros, aplicados de forma uniforme, consistente e rigorosa, internamente e na relação do Banco de Moçambique com o exterior. |
|----------------------|--|

| | |
|--|---|
| <u>E</u>nvolvimento | Demonstramos um sentimento de pertença e implicação para com o Banco de Moçambique, estabelecendo como prioritários os objectivos da instituição e demonstrando disponibilidade para executar actividades para além do âmbito da nossa função. |
| <u>A</u>uto- desenvolvimento | Investimos no aumento das nossas capacidades técnicas e profissionais, através da procura, de forma proactiva, de novos conhecimentos que constituam um valor acrescentado para o alcance dos objectivos do Banco de Moçambique. |
| <u>C</u>ompetência | Cumprimos as responsabilidades que nos são atribuídas com rigor, profissionalismo e aceitação das consequências das nossas acções e decisões, procurando sempre maximizar o impacto das nossas iniciativas nos acontecimentos que influenciam os resultados do Banco de Moçambique. |
| <u>H</u>onestidade | Demonstramos padrões éticos e morais elevados em todas as acções e decisões que envolvam os interesses e os recursos humanos e materiais do Banco de Moçambique. |
| <u>A</u>ssiduidade | Comparecemos no posto de trabalho e zelamos pelo cumprimento de horários e prazos, contribuindo para o alcance dos objectivos e para o reforço permanente da imagem do Banco de Moçambique. |

3.3. As Técnicas de Recolha de Dados

O caso que será descrito e estudado no presente trabalho será construído a partir de informação recolhida a partir das seguintes fontes:

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

1. Entrevistas telefónicas com Gestores e Técnicos da Direcção de Recursos Humanos (DRH) e do Gabinete de Planeamento e Informação (GPI), realizadas no primeiro semestre de 2015;
2. Análise de documentação diversa, quer produzida internamente (relatórios, descrições de processos de gestão estratégica e do desempenho dos recursos humanos implementados, regulamentos internos instituídos, etc.) quer produzida externamente (artigos de imprensa decorrentes de avaliações externas à instituição ou ao seu Governador);
3. Percepções e resultados recolhidos em sessões de trabalho presenciais, workshops e reuniões de *brainstorming* da equipa de projecto que juntou o Consultor externo e Quadros da instituição em 2012 e 2013.

No que diz respeito aos participantes do Banco de Moçambique envolvidos no presente relatório de projeto, eles são todos os cerca de 1000 colaboradores do Banco, pois todos são profundamente afetados, no seu dia a dia, pelo sucesso que a instituição consiga ter na plena implementação do seu Plano Estratégico e do SMD, não só pela sua importância na implementação do plano estratégico, como pelas implicações no sucesso profissional, reconhecimento e evolução na carreira que a prática do SMD tem para todos eles.

3. Análise e Discussão de Resultados

A descrição dos desafios actuais do Banco de Moçambique no que diz respeito à gestão do desempenho dos seus recursos humanos em ligação à concretização do seu Plano Estratégico será mais fácil depois de apresentados os diversos conceitos centrais deste caso, bem como a forma como esses conceitos foram desenvolvidos, e como funcionam e são utilizados no Banco. A tabela seguinte sintetiza essa informação.

Tabela IV: Conceitos centrais do caso do Banco de Moçambique.

| Conceito | Em que consiste? | Como foi desenvolvido? | Como funciona? |
|-------------------------------|---|---|--|
| Plano Estratégico (PE) | Conjunto de objectivos estratégicos e resultados que o Banco visa alcançar em períodos de 3 a 4 anos. | O GPI – Gabinete de Planeamento e Informação – coordena os trabalhos de recolha de propostas de objectivos dos Directores e submete essas objectivos para validação pela Administração. | O grau em que cada Unidade de Estrutura (Direcção, Divisão, Serviço, etc.) consegue ou não alcançar os objectivos traçados é anualmente monitorizado pelo GPI, dando origem a acções correctivas. Os objectivos do PE são desdobrados em objectivos atribuídos aos colaboradores no SMD. |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Conceito | Em que consiste? | Como foi desenvolvido? | Como funciona? |
|---|--|--|--|
| <p>Sistema de Melhoria de Desempenho (SMD)</p> | <p>Sistema constituído por “Objectivos”, “Actividades” e “Competências” que serve para gerir o desempenho dos colaboradores (avaliar, proporcionar <i>feedback</i> e reconhecer o mérito a nível individual). Os objectivos resultam de “KPI”, as Actividades dos “Planos de Actividades” e as Competências do “Modelo de Competências” do BM.</p> | <p>Em 2012 o BM levou a cabo uma formação intensiva dos seus Gestores e Técnicos do DRH em “Human Performance Technology”, tendo nesse ano e no seguinte sido realizado pelo DRH o trabalho construção do SMD com um grande envolvimento dos outros gestores e técnicos do Banco, em particular do DOI (Sistemas de Informação), que desenvolveu a “Ficha Electrónica” do SMD.</p> | <p>Inicialmente são levantados indicadores de resultado (KPI) que permitem identificar e traçar objectivos para cada colaborador, que são anualmente avaliados pelos Gestores, em conjunto com competências (comportamentos-chave) e actividades, dando origem a sessões de <i>feedback</i> semestrais e a incentivos / reconhecimento anuais.</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Conceito | Em que consiste? | Como foi desenvolvido? | Como funciona? |
|-------------------|--|---|--|
| <p>KPI</p> | <p>Os KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) são indicadores de resultado quantificáveis, mensuráveis e rastreáveis que são relacionados com os objectivos estratégicos, para cada unidade de estrutura, e permitem depois identificar objectivos a nível individual, num desdobramento “em cascata” (<i>Top Down</i>).</p> | <p>Em 2006, uma equipa de Consultores portugueses identificou mais de 100 indicadores de resultado das diferentes unidades de estrutura. Em 2012 foi reforçada pela mesma equipa de Consultores a formação dos Gestores e Técnicos do DRH, que actualizaram e aperfeiçoaram este primeiro trabalho, estabelecendo o actual painel de KPIs do Banco.</p> | <p>Os KPI servem para criar uma primeira estrutura de informação sobre evidências de resultado que permitem avaliar o desempenho global das equipas afectas a uma determinada unidade de estrutura. A ligação entre estes KPI e os objectivos que constam do PE é igualmente estabelecida, assegurando assim a ligação estratégia-pessoas no BM.</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Conceito | Em que consiste? | Como foi desenvolvido? | Como funciona? |
|-------------------------------|---|--|---|
| Modelo de competências | Modelo constituído por 14 competências, divididas em 3 <i>Clusters</i> , sendo o 1º reservado às Competências de Gestão (4); o 2º, às Competências Genéricas (5) e o 3º, às Competências Específicas (5). | Através de diversos <i>focus groups</i> conduzidos inicialmente pela equipa de consultores, foi criado um primeiro esboço das competências, que seria posteriormente validado pelo DRH e pela Administração. | Cada competência inclui 4 comportamentos-chave organizados por nível de exigência e escolhidos tendo em consideração as exigências de cada família de funções (Directores, Chefias, Técnicos Principais, Administrativos, Apoio, etc.). |
| Planos de Actividades | Conjunto das actividades que devem ser realizadas por cada unidade de estrutura. | Tendo em conta os objectivos do PE, cada Director elabora um Plano de Actividades da sua Direcção. | Anualmente existe um controlo, feito pelo GPI, que permite avaliar a taxa de realização do Plano. |

4.1. O período 2012-2014: principais acontecimentos

Ao longo dos 3 anos que antecederam a plena implementação do SMD em ligação ao Plano Estratégico no Banco de Moçambique, esta instituição levou a cabo diversas iniciativas e projectos, que contribuíram para a implementação bem sucedida dessas práticas tão exigentes de gestão da instituição e dos seus recursos humanos.

Apresentam-se de seguida esses acontecimentos em cada um desses anos, referindo igualmente alguns dos principais resultados que foram sendo alcançados.

2012

Depois de um período de 2 anos de instabilidade decorrente de mudanças no titular da função de Director de Recursos Humanos, durante o qual o Banco dedicou-se sobretudo a recrutar uma equipa mais alargada de Técnicos para o seu DRH, em 2012 verificou-se finalmente uma estabilização na liderança da Direcção de Recursos Humanos e tendo sido concluído o reforço do efectivo de Técnicos Principais (jovens com formação superior) do DRH, o Director de Recursos Humanos recentemente em funções decidiu levar a cabo uma acção que permitisse colocar no centro das prioridades estratégicas do Banco de Moçambique a implementação do SMD. Essa acção deveria permitir reforçar o *know how* de toda a equipa do DRH (incluindo os recém-admitidos) nas bases de conhecimento subjacentes à implementação de uma prática de gestão de recursos humanos tão exigente como o SMD, e ao mesmo tempo capacitar essa equipa para que a mesma liderasse os processos de mudança cultural que uma gestão por objectivos e uma cultura de diferenciação pelo mérito exigiriam.

Foi assim organizada e levada a cabo, em Maputo, uma acção intensiva de Formação com a duração de uma semana sobre “Human Performance Technology” (HPT), levada a cabo por um formador e consultor português que já possuía uma ampla experiência de trabalho no Banco de Moçambique, pois entre 2005 e 2007 tinha integrado a equipa de consultores que levou a cabo diversas melhorias nos diferentes sistemas de apoio à gestão de recursos humanos da instituição – tendo trabalhado nessa altura também em parceria com o DRH do Banco de Portugal, numa missão de assistência técnica desta instituição junto do Banco de Moçambique.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Para além da componente formativa, esta acção incluiu uma sessão de *coaching* individualizada com uma equipa mais restrita de Técnicos do DRH com maiores responsabilidades na implementação do SMD.

Como resultado adicional desta formação, foi produzido um plano de recomendações pelo Consultor para a gestão da mudança em curso, que deu origem a uma reflexão interna aprofundada pelo DRH, em conjunto com a Administração, das melhores soluções para implementar as mudanças desejadas na gestão de recursos humanos.

No seguimento da acção de formação e *coaching* em HPT levada a cabo, a reflexão interna do DRH e os encontros sobre o tema levados a cabo com a Administração levou a que a implementação do SMD passasse a ser considerada a prioridade das mudanças em curso, para a melhoria da gestão de recursos humanos do Banco, sendo mesmo sido encarada pela Administração essa mudança como o núcleo central de todas as mudanças em curso na organização, no que diz respeito à gestão dos seus recursos humanos.

2013

Uma vez decidida a centralidade do SMD nas mudanças em curso, o DRH decide, em parceria interna com o GPI, levar a cabo uma grande iniciativa de formação junto de todos os Gestores, desde o Conselho de Administração aos Directores, Assistentes de Direcção e Chefes de Serviço (mais de 100 Gestores/Chefias), e integrando ainda os Técnicos do DRH com maiores responsabilidades pela implementação do SMD, e os Técnicos com o papel de elementos de ligação das Direcções ao Planeamento Estratégico (designados *Focal Points* do GPI). Esta formação decorreu, ao longo de 1 mês, em regime de retiro no Bilene, perto de Maputo, tendo integrado ao longo de uma semana cada um de 4 grupos de Gestores e Técnicos que adquiriram e treinaram a aplicação de conhecimentos sobre Planeamento Estratégico, Liderança (incluindo aqui o *feedback* em sede de SMD) e a Eficácia Pessoal de um Gestor (competências de organização e planeamento, tomada de decisão, negociação e gestão de conflitos). Esta grande iniciativa de formação, tendo de novo ficado a cabo do Consultor externo inicialmente envolvido na formação em HPT do ano anterior, permitiu também esclarecer a maioria das dúvidas que ainda existiam sobre o SMD, que passou a ser entendido enquanto processo intimamente relacionado com a implementação do Plano Estratégico.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

O enorme sucesso da Formação levada a cabo no Bilene permitiu tanto à Administração, como ao DRH, ao GPI e aos Gestores ganhar uma confiança e um domínio acrescidos na implementação do SMD e do Plano Estratégico da instituição. Ficou assim finalmente decidida pela Administração a primeira implementação piloto do SMD em 2014, ainda a título de consolidação da metodologia, coexistindo assim com o anterior processo de avaliação de desempenho (sem objectivos alicerçados em KPIs), tendo sido também decidido que em 2015 o SMD seria plenamente implementado, substituindo o anterior processo de avaliação de desempenho e passando a constituir o centro das políticas de gestão de recursos humanos, com destaque para a evolução na carreira dos colaboradores, a sua mobilidade e a atribuição de prémios ou recompensas de acordo com o seu desempenho.

2014

A avaliação da taxa de implementação do Plano Estratégico levada a cabo pelo GPI permitiu compreender que das 181 evidências de resultado que faziam parte dos objectivos traçados para o período 2011-2014 foram alcançados 134, correspondendo a 74% de implementação, ou seja, um claro sucesso.

No que diz respeito ao SMD, a primeira implementação do processo foi considerada pelos Gestores também como um sucesso, apesar das grandes dificuldades ainda sentidas na utilização da ferramenta informática de suporte a esse processo (SAP), considerada muito lenta e pesada no seu manuseamento, e de algumas dificuldades ainda sentidas na diferenciação entre objectivos e actividades, bem como na avaliação e *feedback* em torno das competências de natureza comportamental que são parte integrante do SMD.

4.2. Os indícios do sucesso: reconhecimento nacional e internacional

O reconhecimento da excelência do Banco de Moçambique como instituição de referência pelas suas práticas de gestão no panorama da economia e sociedade Moçambicana pode ser constatado facilmente pela percepção que entidades e personalidades externas à instituição veiculam nos mais diversos contextos.

Em 2013, numa conversa informal, o Primeiro Ministro de Moçambique confidenciou ao consultor Português envolvido nos trabalhos do Bilene que “o Banco de Moçambique não é uma instituição típica de Moçambique, pois destaca-se pela modernidade das suas práticas de gestão. É de certa forma uma referência para as outras instituições. Sem dúvida que é a qualidade dos seus recursos humanos que justificam essa posição de referência.”

Em Janeiro de 2015, uma revista internacional de elevado prestígio (a “The Banker”, publicação do Financial Times especializada no sector financeiro) distinguiu o Governador do Banco de Moçambique como o melhor Governador de um Banco Central no continente Africano, baseando este reconhecimento numa avaliação dos resultados alcançados pela instituição nos principais indicadores que decorrem do seu Plano Estratégico.

Este reconhecimento internacional, que assentou numa avaliação da actuação e dos bons resultados do Banco de Moçambique em 2014 em domínios como o controlo da inflação, a melhoria das reservas externas, o crescimento rápido da “bancaização” da economia e sociedade Moçambicanas (crescente aumento da utilização de serviços bancários pela população), o aumento da literacia financeira da população ou o estímulo à atribuição de crédito, sobretudo ao investimento, pela Banca comercial em Moçambique, constitui uma evidência clara de que o Banco de Moçambique é, em 2015, uma instituição bem sucedida, reconhecida quer a nível nacional como internacional.

Como forma de conhecer mais aprofundadamente as percepções internas sobre o trabalho realizado nesta instituição para a plena implementação do seu SMD em ligação do Plano Estratégico, foram no primeiro semestre de 2015 levadas a cabo algumas entrevistas telefónicas com Gestores e Técnicos Principais do DRH – desde o Director ao Assistente de Direcção responsável pela Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Técnicos

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Principais, que para responder a algumas questões envolveram Técnicos do GPI – Gabinete de Planeamento e Informação.

No Anexo 1 apresentam-se, de forma resumida, as respostas dadas às diferentes questões colocadas nestas entrevistas.

Essas respostas permitem compreender não só alguns dos resultados alcançados pelo Banco no período 2012-2014, como também compreender as principais aprendizagens e mudanças em curso no corrente ano de 2015 – que consiste no primeiro ano do novo Plano Estratégico 2015-2017, bem como o primeiro ano em que o SMD se encontra formalmente implementado como prática de avaliação, *feedback* e melhoria do desempenho dos recursos humanos, reforçando as práticas de gestão por objectivos, derivados “em cascata” *top down* do Plano Estratégico.

4.3. Pesquisa de causas para as dificuldades identificadas

O capítulo que se segue tem por objectivo a identificação sistemática das causas subjacentes às dificuldades encontradas pelo Banco de Moçambique na fase de implementação do SMD em ligação ao PE, dificuldades essas que foram relatadas pelos colaboradores desta instituição ao longo dos diferentes momentos de recolha de informação decorridos entre 2012 e o corrente ano de 2015.

Algumas dessas dificuldades ainda subsistem, como podemos depreender dos relatos recentes nas entrevistas telefónicas levadas a cabo este ano (ver Anexo 1), outras são antigas (remontam ao longo período de quase uma década que decorreu desde os primeiros trabalhos de preparação do que viria a ser o SMD do Banco, trabalhos estes iniciados na consultoria realizada por uma empresa Portuguesa entre 2005 e 2007).

A sistematização das causas que podemos identificar para estas dificuldades será efectuada, de acordo com a metodologia anteriormente apresentada, através de uma análise indutiva, depreendendo essas causas dos dados recolhidos e relacionando-as com os autores referidos nos capítulos 3 e 4, relacionados com a HPT e os estudos que relacionam as culturas nacionais com a gestão praticada nas organizações de diferentes países.

Das 4 dimensões de Hofstede retratadas no capítulo 4, iremos considerar na análise do caso do Banco de Moçambique as três dimensões que consideramos mais heurísticas na explicação da cultura de uma organização inserida na África lusófona, envolvida nos esforços de implementação de processos de avaliação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, por um lado, e de implementação do seu plano estratégico, por outro.

Estas 3 dimensões serão o “Coletivismo *versus* Individualismo”, a “Distância ao Poder/Hierárquica” e o “Controlo de Incerteza”.

Nas páginas seguintes passamos então a sistematizar as diferentes causas, identificando sempre, para cada causa (que serão apresentadas por ordem de importância), as evidências nos dados recolhidos no caso (quer quantitativos quer qualitativos ou de percepções, e que designarei por “dados que evidenciam”) e a fundamentação nos autores anteriormente

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

citados que permite obter algum poder explicativo das causas identificadas (que designarei por “fundamentação”).

Tabela V: causas para as dificuldades encontradas no Banco de Moçambique.

| Causa | Dados que evidenciam | Fundamentação |
|---|---|--|
| <p>1. Cultura organizacional caracterizada por elevada Distância Hierárquica</p> | <p>Lentidão excessiva de todos os processos de decisão mais críticos. O SMD começou a ser trabalhado em 2005, mas só 10 anos depois, em 2014, teve a sua primeira implementação experimental. Os relatos do actual Director do DRH e da equipa de Técnicos entrevistada identificam esta causa (ver Anexo 1).</p> <p>Sendo a Administração muito executiva, existe uma baixa delegação nos Directores, sendo essa delegação ainda mais baixa nos Assistentes de Direcção.</p> | <p>A dimensão “Distância Hierárquica” que Hofstede (1983) constatou ser elevada em África e Ana Gomes corroborou (2012) nos estudos realizados em Moçambique é efectivamente muito elevada no Banco de Moçambique.</p> <p>Sendo o Banco totalmente liderado por Quadros Moçambicanos (quer a Administração quer os restantes líderes são Moçambicanos) esta cultura faz-se sentir fortemente. A centralização do poder típica da relação hierárquica em África coexiste com uma gestão paternalista, na qual o Chefe procura sobretudo proteger o colaborador, exigindo-lhe lealdade (Ana Gomes, 2012)</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Causa | Dados que evidenciam | Fundamentação |
|---|---|--|
| <p>Causa 2: Cultura organizacional caracterizada por elevado colectivismo</p> | <p>Os relatos do Director do DRH e da equipa de Técnicos entrevistada (ver Anexo 1) evidenciam este colectivismo. A Administração reúne um vez por semana (embora tenha algumas reuniões extraordinárias), e embora possua uma longa lista para decidir, debate colectivamente e procura decidir por consenso todos os pontos, lentificando igualmente os processos de decisão.</p> <p>A expressão “colectivo” para caracterizar as reuniões de diferentes Chefias é frequente no Banco, e considera-se absolutamente necessária em decisões mais importantes.</p> <p>No Banco de Moçambique nota-se, todavia, um desejo de uma mudança cultural no sentido de um maior individualismo (ver respostas do Director e dos Técnicos do DRH nas entrevistas telefónicas em Anexo 1)</p> | <p>A possibilidade de falar e ser ouvido é importante tanto em termos de comunicação vertical como horizontal (Ana Gomes, 2012).</p> <p>A possibilidade de participar no debate e de aceder à palavra do Chefe são determinantes para o estabelecimento de uma relação de confiança com esse Chefe, condição fundamental para beneficiar da sua protecção. O contributo desta participação para as melhores decisões do Chefe é fundamental</p> <p>Por outro lado, este elevado colectivismo torna a diferenciação individual muito difícil, sendo essencialmente valorizada a lealdade ao grupo e disponibilidade incondicional do colaborador (Ana Gomes, 2012).</p> |
| <p>Causa</p> | <p>Dados que evidenciam</p> | <p>Fundamentação</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| | | |
|---|---|--|
| <p>Causa 2: Cultura organizacional caracterizada por elevado colectivismo (continuação)</p> | <p>A determinação da Administração do BM na implementação do SMD denota também aqui um desejo de mudança.</p> <p>Tanto os esforços de implementação do PE, como a identificação de KPI de suporte à definição de objectivos, como a participação entusiástica na formação de 2012, permite afirmar que sobretudo os Gestores desejam igualmente uma mudança cultural no sentido do maior individualismo (diferenciação individual).</p> | <p>Assim, a diferenciação individual preconizada pelo SMD esbarra com a cultura colectivista de não diferenciação predominante. Deverá ser recompensada a presença assídua e a lealdade, e não tanto os resultados obtidos (Ana Gomes, 2012). “Estou de prontidão” é uma expressão recorrente no BM, que ilustra esta atitude predominante de disponibilidade total.</p> |
| <p>Causa 3: Cultura organizacional caracterizada por baixo controlo de incerteza</p> | <p>Apesar do esforço de realização de um Plano Estratégico e de planeamento de objectivos e actividades (quer no SMD quer na realização dos Planos de Actividades), são frequentemente encontradas referências ao facto de surgirem muito frequentemente, por um lado, novas prioridades que implicam novos objectivos não antecipados, e por outro novas</p> | <p>Algumas sociedades educam os seus membros no sentido de conviverem sem ansiedade com a crença de que o futuro não pode ser controlado, e por isso não tentam maximizar esse controlo (Hofstede, 1983). Em Moçambique, como na maioria das sociedades Africanas, é notório este</p> |
| <p>Causa</p> | <p>Dados que evidenciam</p> | <p>Fundamentação</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| | | |
|--|---|--|
| <p>Causa 3: Cultura organizacional caracterizada por baixo controlo de incerteza (continuação)</p> | <p>actividades não programadas (ver resultado de <i>focus groups</i> em 2013 no Anexo 2). “Estou de prontidão” (expressão frequente no BM) significa também que qualquer colaborador (mesmo Director) está pronto para, a qualquer momento, alterar as suas prioridades, recebendo novas instruções da Administração nesse sentido. O planeamento é assim subalternizado perante a necessidade de executar ordens transmitidas pela hierarquia.</p> <p>Todavia, nota-se quer pelas iniciativas e investimentos levados a cabo pela Administração (formação de Gestores, acções de consultoria, implementação formal do SMD, importância dada ao PE, etc.) quer pelas suas palavras, que existe o desejo de mudar este dado da cultura da organização no sentido de um maior controlo de incerteza. Este desejo é corroborado pelos colaboradores.</p> | <p>baixo controlo de incerteza, pelas dificuldades em seguir um planeamento e pela maior valorização da disponibilidade e flexibilidade para acomodar a cada momento novas prioridades, que são definidas pela hierarquia. Existe uma distinção entre fidelidade e desempenho, sendo o salário um prémio pela presença assídua, e não tanto pelo desempenho (Ana Gomes, 2012).</p> |
|--|---|--|

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Causa | Dados que evidenciam | Fundamentação |
|---|---|---|
| <p>Causa 4: Insuficiente articulação entre o Planeamento Estratégico e o Planeamento Operacional (Planos de Actividades)</p> | <p>Os <i>focus groups</i> levados a cabo no âmbito dos workshops conduzidos em 2013 junto de todos os Gestores das diferentes unidades de estrutura, Técnicos do DRH e do GPI (ver Anexo 2) permitiram identificar claramente esta dificuldade. Ao não existir um adequado desdobramento “em cascata” dos objectivos traçados no Plano Estratégico, os indicadores de resultado (KPI) que permitem a sua monitorização, e a elaboração dos Planos de Actividades, ocorre esta dificuldade de articulação entre as duas realidades (a estratégica e a operacional). Esta causa foi também identificada nas entrevistas telefónicas de balanço da implementação do SMD e do Plano Estratégico (ver Anexo 1).</p> <p>Nestas entrevistas denota-se ainda a dificuldade muitas vezes sentidas em distinguir objectivos de actividades no próprio SMD (que contempla de forma distinta estas duas dimensões).</p> | <p>De acordo com Roger Kaufman (2000) não distinguir, de forma clara, entre meios (actividades) e fins (resultados) constitui um erro comum nos exercícios de construção e implementação de Planos Estratégicos.</p> <p>“Fins” são os resultados a alcançar. “Meios” são actividades que resultam da aplicação de técnicas, procedimentos, métodos de trabalho instituídos, que permitem utilizar os recursos de que a organização dispõe (Kaufman, 2000).</p> <p>A ausência de uma boa integração entre os níveis de planeamento estratégico “mega”, “macro” e “micro” constitui um erro de pensamento estratégico (Kaufman 1998).</p> |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| Causa | Dados que evidenciam | Fundamentação |
|---|---|---|
| <p>Causa 5: Dificuldades de articulação entre Unidades de Estrutura que concorrem para o mesmo resultado</p> | <p>Tanto no Anexo 1 (entrevistas telefónicas em 2015) como no Anexo 2 (<i>focus groups</i> em 2013) são identificadas dificuldades de articulação entre unidades de estrutura que se devem suportar reciprocamente, numa lógica cliente-fornecedor interno, para o alcance de objectivos. Ao focar as suas prioridades nos objectivos da sua Direcção, o Director no BM tende a perder a “visão do todo”.</p> | <p>De acordo com G. Rummier (2004) é nos “espaços em branco” na estrutura da organização que residem as suas maiores ineficiências. No BM nota-se esta dificuldade, sobrepondo-se a prioridade definida pela hierarquia à necessidade do cliente interno, acabando por comprometer muitos dos objectivos inter-dependentes.</p> |

4.4. Reflexão acerca da Análise de Causas

Como pode ser constatado nas tabelas apresentadas nas páginas anteriores, das 5 principais causas identificadas para as dificuldades encontradas no Banco de Moçambique na implementação do seu SMD em articulação com o Plano Estratégico, as 3 mais importantes prendem-se com aspectos da cultura organizacional dominante no Banco, que são efectivamente um reflexo da cultura nacional Moçambicana numa organização totalmente liderada por Moçambicanos. Confirma-se assim, no BM, a aplicação prática dos conceitos teóricos e fundamentados na investigação de autores como Geert Hofstede, Ana Gomes ou Philip D'Irbarne, no que concerne aos padrões típicos da cultura de gestão em África.

Podemos mesmo agrupar estas 3 causas culturais numa só barreira que dificulta a incorporação destas práticas de gestão participativa e geradora de responsabilidade individual na gestão no Banco de Moçambique. A essa barreira podemos chamar “Barreira da Cultura Nacional Moçambicana”. Por outras palavras, podemos afirmar que esta barreira resulta da convergência entre a cultura nacional e a cultura organizacional.

Adicionalmente a estas barreiras culturais, que constituem as causas mais profundas das dificuldades encontradas, podemos identificar duas barreiras que se prendem com a capacidade da própria organização em levar a cabo um bom exercício de planeamento estratégico, desde a dimensão vertical, do desdobramento e articulação dos objectivos numa lógica *top down* (em cascata) desde o nível estratégico e da organização como um todo até ao nível das pessoas no SMD, à dimensão horizontal, numa lógica “cliente-fornecedor interno” (inter-dependências das unidades de estrutura).

Estas dificuldades terão também causas de natureza cultural – como a focalização nas prioridades definidas pela hierarquia em detrimento das necessidades do “cliente interno”, por exemplo – mas podemos remetê-las sobretudo para dificuldades de implementação da própria técnica do planeamento estratégico e do preenchimento dos “espaços em branco” da organização, como salientam Roger Kaufman e Geary Rummler, respectivamente.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Uma vez identificadas as 5 causas principais para as dificuldades encontradas no Banco de Moçambique, importa agora traçar um Plano de Acção que se pretende que seja eficiente e eficaz na superação das barreiras encontradas, contribuindo para a remoção ou atenuação das causas explicativas das dificuldades anteriormente descritas.

4. Plano de Acção recomendado para o Banco de Moçambique

Enquadramento do Plano de Acção recomendado e resposta à pergunta de investigação

A constatação de que a cultura nacional Moçambicana faz-se sentir de forma marcada na cultura do Banco de Moçambique não é surpreendente, na medida em que, apesar de ser referida como uma organização de excelência no panorama económico e institucional de Moçambique (como foi recentemente reconhecido a nível internacional pelo “The Banker”), o Banco de Moçambique é uma instituição de Moçambicanos, totalmente liderada por Moçambicanos.

A própria cultura organizacional desejada revela bem o orgulho que a instituição tem na incorporação de valores bem Moçambicanos na sua cultura, querendo justamente escolher a palavra “Chá” e a sua tradução inglesa para salientar esta profunda integração da instituição no país e na sua cultura dominante (a cultura desejada pelo Banco de Moçambique antes de 2005 correspondia apenas ao “Cha”, tendo sido o “Tea” introduzido mais tarde, em 2005, na sequência da consultoria realizada).

No entanto, para desenhar um Plano de Acção que se pretende indutor de mudanças organizacionais, importa neste ponto distinguir entre “cultura organizacional actual” e “cultura organizacional desejada”.

No que diz respeito à cultura organizacional desejada, tanto os testemunhos recolhidos nas entrevistas telefónicas no corrente ano de 2015 (ver Anexo 1), como as diversas conversas, entrevistas e *focus groups* levados a cabo entre 2012 e 2014 junto da Administração, dos Gestores (Directores, Assistentes de Direcção e Chefias de Serviço), quer ainda a própria mudança introduzida em 2005 na definição dos valores da cultura organizacional do Banco, vão no sentido de ser desejada uma cultura organizacional diferente da actual: com menor distância hierárquica (com mais *empowerment* e delegação nas Chefias intermédias, com destaque para os Directores); mais individualista (com maior foco nas necessidades e objectivos individuais e maior diferenciação pelo mérito individual) e com maior controlo de incerteza (com maior capacidade de cumprir um planeamento prévio e maior foco na

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

obtenção de resultados que podem ser antecipados e planeados com recurso a técnicas como a identificação de KPIs).

No que diz respeito à definição dos valores da cultura organizacional desejada, importa clarificar que antes de 2005, os valores desejados pelo Banco eram apenas 3 e formavam a palavra “Cha” (Competência, Honestidade e Assiduidade). Todavia, com a participação directa da Administração e de diversos Gestores e Técnicos do DRH, foi em 2005 decidida a introdução de mais 3 valores que, ao formarem nas suas iniciais a palavra “Tea”, simbolizavam a mudança de maior abertura e orientação para o exterior da instituição (sendo esse exterior dominado por organismos internacionais junto dos quais a língua de trabalho é o inglês, como o FMI, o Banco Mundial ou a SADC). Estes novos valores, “Transparência”, “Envolvimento” e “Auto-desenvolvimento”, denotaram esta vontade de maior redução de distância hierárquica e aumento do controlo de incerteza (a transparência reduz a arbitrariedade do Chefe e permite avaliar os desvios face a metas anteriormente traçadas) e maior individualismo (foco no envolvimento de cada indivíduo com a organização e maior capacidade de se valorizar profissionalmente, a nível individual, pela sua auto-formação, da qual é individualmente responsável).

Finalmente, outra evidência desta vontade de mudança cultural pode ser encontrada na implementação pela Administração, em 2008, do Modelo de Competências do Banco de Moçambique, que incluiu uma competência aplicada a todos os colaboradores (classificada como “Competência Genérica”), que foi objecto de amplo debate interno, e que se designou por “empowerment”, tendo sido definida da seguinte forma: “É a procura activa e aceitação de responsabilidades pelas suas acções, procurando sempre maximizar a sua autonomia de decisão e o impacto das suas iniciativas nos acontecimentos que influenciam os resultados do Banco de Moçambique” (ver no Anexo 3 um excerto do Modelo de Competências do Banco de Moçambique).

Assim, tendo em consideração a importância das causas culturais nas dificuldades sentidas no Banco de Moçambique e os inúmeros sinais de vontade por parte da Administração, Gestores e restantes colaboradores de assistirem a mudanças culturais na organização que facilitem a incorporação nessa cultura de práticas de gestão por objectivos e de maior responsabilização

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

individual por resultados, com maior controlo de incerteza, procuraremos responder à nossa pergunta de investigação original:

Que mudanças devem ocorrer no Banco de Moçambique e como implementá-las de forma a cumprir o seu Plano Estratégico?

Sugestões de Mudanças: deverão ocorrer mudanças na sua cultura organizacional no sentido de a tornar mais divergente da cultura nacional, com redução da distância hierárquica, maior individualismo e aumento do controlo de incerteza, devendo igualmente ser reforçados o desdobramento e alinhamento vertical de objectivos *top down* “em cascata”, entre os níveis mega, macro e micro, e o alinhamento horizontal de objectivos numa óptica de cliente-fornecedor interno.

Com base neste enquadramento geral do Plano de Acção na resposta à pergunta de investigação, passaremos a apresentar o Plano de Acção recomendado ao Banco de Moçambique, identificando para cada uma das 5 Acções propostas uma breve descrição, o respectivo objectivo de mudança a alcançar e a sua fundamentação nas boas práticas preconizadas pelos autores estudados e utilizadas em cada uma das acções.

Tabela VI: Plano de Acção para o Banco de Moçambique.

| Acção proposta | Descrição | Objectivo de mudança | “Boas Praticas” utilizadas |
|--|--|---|--|
| 1.Sensibilização da Administração e Direcção do DRH para as barreiras culturais identificadas | Apresentação ao CA e Director do DRH das barreiras culturais identificadas, reforçando a necessidade de criar e sustentar uma cultura organizacional divergente da cultura nacional. | Comprometer a Administração com a implementação de mudanças culturais facilitadores da prática do SMD em ligação com o PE, convertendo por essa via a cultura organizacional desejada na cultura real da organização. | O alinhamento entre a estratégia e a cultura da organização resulta da acção dos Líderes, que deverão ser capazes de agir de forma sistémica nesses esforços de alinhamento (Tosti, 2003). |
| 2. Constituição de um Grupo de Sponsors da mudança cultural, com inclusão de um consultor externo, para facilitação de debates colectivos de mudança cultural | O grupo de <i>sponsors</i> organizaria sessões colectivas de debate interno sobre a necessidade de mudança cultural, sendo apoiado nessa tarefa por um elemento externo. | Utilizando um elemento externo à cultura do Banco como elemento de suporte ao próprio grupo de <i>sponsors</i> , seriam facilitados processos colectivos de mudança cultural. | O debate colectivo e a palavra dos Chefes (grupo de <i>Sponsors</i>) é indispensável para a aceitação das decisões de mudança, facilitadas por um especialista externo (Ana Gomes, 2012) |
| 3. Utilização de descrições actualizadas de | Utilizando descrições de funções e | Introduzir mudanças culturais utilizando a própria cultura | O poder da “palavra escrita” na implementação de |

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>funções e perfis de competências para praticar a delegação nas Chefias intermédias</p> | <p>competências como a “palavra escrita”, praticar a delegação reduzindo distância hierárquica.</p> | <p>nacional predominante, legitimando a delegação pela “palavra escrita”.</p> | <p>mudanças que permitam maior delegação (Ana Gomes, 2012; Alain Henry, 1998)</p> |
| <p>4. Reforçar a presença do nível “mega” no processo de planeamento estratégico e no desdobramento de objectivos numa lógica “outside in”</p> | <p>O Plano Estratégico trianual deverá ser feito a partir da identificação dos resultados do Banco que geram valor à sociedade e entidades externas (<i>stakeholders</i> do sistema financeiro, Governo e população).</p> | <p>Reforçar uma “cultura de resultados”, incorporando no plano estratégico de forma visível o valor gerado ao exterior, que permita que os colaboradores compreendam melhor os seus objectivos.</p> | <p>O planeamento estratégico <i>outside in</i> permite a melhor execução <i>inside out</i> desse plano, pois permite alinhar os resultados “mega” com os “macro” e “micro”, permitindo que a organização cumpra a sua missão (Kaufman, 2000).</p> |
| <p>5. Contratos cliente-fornecedor internos especificando os resultados a entregar internamente, com o envolvimento dos Administradores dos pelouros envolvidos e dos respectivos Directores</p> | <p>Em reuniões entre os Directores de unidades de estrutura inter-dependentes, apoiados pela Administração, serão acordados objectivos de resultado ao nível dessa parceria interna, passíveis de avaliação mútua.</p> | <p>Preencher os “espaços em branco” na estrutura da organização, reforçando uma cultura de “cliente interno”, deslocando da satisfação dos pedidos do Chefe para a satisfação das necessidades do cliente interno.</p> | <p>É nas relações entre Departamentos, Divisões, Serviços, etc., que se situam as maiores ineficiências da organização, levando a perdas da sua capacidade global (Rummler, 2004).</p> |

A cultura TEACHA: Conclusões finais do Plano de Acção recomendado

As causas mais profundas para as dificuldades de implementação do seu Plano Estratégico prendem-se com barreiras culturais, decorrentes do facto de o Banco de Moçambique ser uma grande instituição inserida no continente Africano.

Assim, o “denominador comum” das intervenções que visem a mudança no Banco de Moçambique que permita melhorar a sua capacidade de implementação de um Plano Estratégico consiste no seu foco nas mudanças culturais necessárias, designadamente a redução da Distância Hierárquica, o incremento do Individualismo e o aumento do Controlo de Incerteza.

Aprendemos da Human Performance Technology, e em especial de autores como Donald Tosti, Roger Addison ou Roger Kaufman, que se utilizarmos as boas práticas descritas pela ISPI como “Visão Sistémica” e “Foco nos Resultados” conseguiremos operar essas mudanças culturais, que são condição necessária para que práticas de gestão participativa e responsabilização por resultados como o SMD, e sua ligação, através da Gestão por Objectivos, a um Plano Estratégico, possam ser bem sucedidas num contexto cultural adverso.

Seguindo Donald Tosti (2003) e o seu conceito de Alinhamento Organizacional, sabemos que é a Liderança que promove o alinhamento organizacional, que faz com que “a Estratégia encontre a Cultura” (aliás, o próprio Tosti confessou um dia que “quando a estratégia choca com a cultura, a cultura vence...”. Ou seja, se os objectivos estratégicos não encontrarem uma cultura favorável à sua concretização, esses objectivos não serão alcançados.

Em África, a importância do Líder/Chefe/Pai é ainda mais crítica. Por essa razão, o primeiro grande objectivo do Plano de Acção acima descrito consiste em “ganhar” um profundo envolvimento emocional da Administração, num primeiro momento, e dos Líderes intermédios (sobretudo os Directores) logo no momento seguinte.

Tudo deve assim começar por levar a Administração a ganhar uma consciência acrescida da importância de mudar a cultura do Banco de Moçambique, criando condições para que efectivamente o SMD se implemente plenamente em ligação ao Plano Estratégico.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Nada se fará sem que a Administração o deseje!

Na Acção 1 descrita podemos prever que a Administração se sinta num profundo dilema. Por um lado, a cultura CHA (Competência, Honestidade e Assiduidade) representa a cultura de tradição Moçambicana, cujas emoções dos Administradores vão preservar a todo o custo. Mas a cultura “TEA” (Transparência, Envolvimento e Auto-Aprendizagem) simbolizará a orientação da organização para o seu exterior, o *empowerment* dos líderes intermédios e a liberdade do indivíduo que se assume como um actor “com voz”, que se auto-desenvolve porque sabe que tem essa responsabilidade perante a organização (negação da cultura de gestão paternalista, criando condições para uma responsabilização individual).

Todo o Plano de Acção segue esta estratégia: levar os Líderes a interiorizar emocionalmente a necessidade de mudar a cultura, e utilizar o Planeamento Estratégico e a gestão por objectivos “ancorada” na noção de cliente externo e interno como instrumentos facilitadores dessa mudança.

O dilema entre a cultura actual e a cultura desejada da organização só será resolvida se os seus líderes máximos decidirem que ela deve mudar – tornando-se uma cultura realmente “TEACHA”, que combina tradição com modernidade, e que permite que a organização como um todo se torne mais capaz de corresponder às necessidades dos seus *stakeholders*, em particular os organismos internacionais que, no novo mundo globalizado, exigem cada vez mais que um resultado contratado seja efectivamente um resultado entregue. A própria variabilidade das culturas nacionais referida por Hofstede deve permitir que o Banco de Moçambique crie uma cultura organizacional em parte divergente da cultura nacional.

Embora possa parecer uma estratégia de mudança paradoxal, o facto da gestão em África ser centralizada e emocional, dá aos Líderes um enorme poder de mudança, desde que decidam que efectivamente essa mudança é desejada, e sejam capazes de superar as suas próprias barreiras emocionais. Mas há um facto de torna essa decisão incontornável: no Banco de Moçambique, essa mudança é desejada pelos Líderes intermédios e pelos colaboradores, que olham para o SMD e a gestão por objectivos como algo desejado, que possivelmente “primeiro se estranha, depois entranha-se, e depois se quer praticar cada vez mais” (expressão utilizada por um Director do BM numa conversa informal em 2013).

5. Conclusões e Aplicações práticas do caso do Banco de Moçambique

O Banco de Moçambique constitui porventura uma das raras organizações de grande dimensão de um PALOP que se encontra muito activamente envolvida numa mudança que visa uma profunda transformação na forma como os seus recursos humanos são geridos, procurando incorporar práticas de gestão mais características de organizações de outras geografias, predominantemente anglo-saxónicas ou de países que têm vindo a alcançar níveis de eficiência e eficácia das suas organizações mais elevadas, quando comparadas com a eficiência e eficácia média no continente Africano.

Poderíamos mesmo afirmar que a esmagadora maioria das organizações, públicas e privadas, sobretudo de maior dimensão, a operar nos PALOP, se confrontam com pressões internas e externas para melhorar a sua capacidade de “entregar resultados” com qualidade, dentro de um prazo e sem um consumo excessivo de recursos para os produzir.

A superação desse desafio não implica mudar a cultura dos países em que essas organizações se inserem, até porque a cultura de um país nem se muda “por decreto”, sem se muda rapidamente – sendo a melhoria da eficiência e eficácia destas organizações um problema no imediato, e não algo que possa levar décadas a alcançar.

Mas o exemplo do Banco de Moçambique, que podemos descrever como um caso de parcial sucesso que necessita agora de ser consolidado para se tornar um pleno sucesso, ensina-nos o seguinte: **não é necessário mudar a cultura do país, basta mudar a cultura das organizações que nele operam**, utilizando a sua capacidade de, através da acção dos Líderes e adoptando um pensamento sistémico, criar **culturas parcialmente divergentes entre essas organizações e o contexto cultural em que se inserem**.

Sabemos dos estudos iniciados por Geert Hofstede e complementados por muitos outros autores, entre os quais em particular Ana Calapez Gomes em Moçambique e Philippe D'Iribarne nos países da África Francófona, que na cultura Africana as práticas de gestão mais participativa – ou seja, práticas que pressupõem alguma descentralização, no sentido da responsabilização por resultados nos diferentes níveis hierárquicos da organização - são de muito difícil implementação, pois esbarram com a cultura predominante de centralização.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

No entanto, podemos concluir que **o Banco de Moçambique está a utilizar com sucesso um sistema de gestão do desempenho dos seus recursos humanos como prática de implementação participada do seu plano estratégico.**

Quando, em 2013, o Banco de Moçambique levou a cabo um conjunto de workshops formativos para reforço da capacitação dos seus líderes e técnicos com um papel mais relevante no apoio à implementação do Plano Estratégico e do SMD, surgiu, no decorrer dos próprios workshops, uma frase que foi sendo partilhada por todos – entre o Consultor/Formador, os Gestores e os Técnicos – que sintetizava o objectivo global do SMD, em ligação ao Plano Estratégico. Essa frase foi: “o SMD é uma forma de *dar vida* ao Plano Estratégico”.

Esta expressão, “**dar vida ao Plano Estratégico**”, significou justamente esta ideia de dinamizar, através do SMD, de forma participada, a “apropriação” desdobrada pelos vários níveis dos objectivos emanados do Plano Estratégico.

O Banco de Moçambique tem vindo a provar, assim, que é possível implementar métodos de gestão participativa em África, desde que sejam implementados os sistemas adequados e a liderança que os impulsiona decida operar as necessárias mudanças culturais.

Na realidade, estamos a falar de um processo de mudança cultural, que só terá sucesso as organizações de África conseguirem uma **resiliência cultural que torne a sua cultura parcialmente divergente da cultura nacional sustentável**, ou seja, capaz de resistir à constante “agressão”, ou *stress*, provocado pelo contexto cultural em que se inserem. Acima de tudo, o caso do Banco de Moçambique e dos seus esforços de implementação do SMD (que mais não é do que um processo de avaliação, *feedback* e melhoria dos desempenhos dos recursos humanos) em ligação ao seu Plano Estratégico terá uma aplicação prática como fonte de aprendizagem e identificação de algumas “boas práticas” facilitadoras de mudanças semelhantes em outras organizações de países lusófonos (nalguns casos em Portugal).

Podemos identificar neste caso **cinco “boas práticas”** (BP) transferíveis para outras organizações:

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

- **BP1:** Concepção e implementação de um **SMD**, que permita definir “Objectivos”, “Competências” e “Actividades” a nível individual e de equipas, proporcionando regularmente *feedback* preciso aos colaboradores sobre a adequação dos resultados por si obtidos, comportamentos manifestados e actividades realizadas, e promovendo assim o seu desenvolvimento, indo ao encontro das necessidades estratégicas da organização;
- **BP2:** Construção de um “**painel de KPIs**” que identifique quais os resultados que devem ser alcançados por cada unidade de estrutura, equipa e indivíduo, definindo as métricas desses resultados, a sua rastreabilidade (quais as evidências) e o responsável pela avaliação;
- **BP3:** Desenvolvimento e execução do **Plano Estratégico a partir do nível “mega”**, alinhando os objectivos mega (sociedade e entidades externas) com os macro (unidades de estrutura) e os micro (objectivos dos indivíduos e equipas em particular);
- **BP4: Envolvimento activo dos Líderes na mudança cultural**, dinamizando sessões colectivas de debate e adquirindo consciência da necessidade de mudar a cultura da organização de forma a possibilitar maior responsabilização e *empowerment* de Líderes intermédios e colaboradores na concretização dos objectivos, realização de actividades e adopção de comportamentos de acordo com a “regra escrita” que legitima a delegação (descrições de funções e modelos de competências);
- **BP5: Reforço da noção de “cliente”**, quer externo a partir da incorporação do nível “mega” no planeamento e execução da estratégia, quer interno, a partir da celebração de “contratos Cliente-Fornecedor interno”, que desloquem o foco do trabalho da satisfação das necessidades transmitidas pelo Chefe para a satisfação de necessidades do Cliente-Parceiro.

7. Bibliografia

- 1.- Addison, Roger; Haig, Carol e Kearny, Lynn: *Performance Architecture: The Art and Science of Improving Organizations*. Pfeiffer and International Society for Performance Improvement, San Francisco, 2009.
- 2- Binder, Carl : *The Six Boxes : A Descendent of Gilbert's Behaviour Engineering Model*. Performance Improvement, International Society for Performance Improvement, vol. 37, number 6, July/August 1998, pp. 48-52.
- 3- D'Iribarne, Philippe: *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines*. Revue Française de Gestion, nº 80, 28-39.
- 4-Drucker, Peter : *Managing The Future* – Routledge, New York, 2011.
- 5-Druker, Peter: *Innovation and Entrepreneurship*. Harper&Row, 1985.
- 6- Gomes, Ana Calapez: *A lógica do Afecto – Cultura e Gestão em África*. Clássica Editora, Lisboa, 2012.
- 7- Henry, Alain: *Effects d'illusion au Cameroun: les experts et la decentralization de l'entreprise* – in: D'Irbarne, Philippe, *Culture et mondialisation: gérer par delà frontières*, Seuil, Paris, 1998.
- 8- Hofstede, Geert (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, pp. 75-89.
- 9- Kaufman, Roger: *An ounce of good asesment is worth a pound of analysis an a ton of cure*. Performance Improvement, International Society for Performance Improvement, vol. 53, number 2, February 2014, pp. 35-39.
- 10- Kaufman, Roger, *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Sucess*. Sage Publications, Inc., California, 2000.
- 11- Kaufman, Roger, *Strategic Thinking - a guide to identifying and solving poblems*. Published by ISPI and ASTD, 1998.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

12- Lopes, Albino. *TQM, Neotaylorismo versus Cultura de Qualidade: que perspectivas para as organizações portuguesas*. Revista Portuguesa de Gestão, INDEG-ISCTE, Nº I-II-III-IV, 1996, pp 79-87.

13- Miskin, Frederic (2000), *What Should Central Banks Do?*, Federal Reserve Bank of St. Louis, November/December.

14- Moore, Stephanie; Ellsworth, James; Kaufman, Roger: *Vision and Missions: are they useful? A Quick Assessment*. Performance Improvement, International Society for Performance Improvement, vol. 50, number 6, July 2011, pp.15-24.

15- Moore, Stephanie; Ellsworth, James; Kaufman, Roger: *Objectives - Are They Useful? A Quick Assessment*. Performance Improvement, International Society for Performance Improvement, vol. 47, number 7, August 2008, pp. 41-47.

16- Nathan, Edward; Foster, Dean: *A Challenge to ISPI: is ISPI truly international? Not really...*, International Society for Performance Improvement, vol. 50, number 10, November/December 2011, pp. 14-20.

17- Nunes, Artur: *Psicologia Para Não Psicólogos – a gestão à luz da Psicologia*, coordenação de Palma, Patrícia; Lopes, Miguel; Bancaleiro, José, RH Editora, 2014.

18- Rummier, Geary: *Serious Performance Consulting*, ISPI-ASTD, Silver Spring, 2004.

19- Thomas, Davis: *A General Inductive Approach for Analysing Qualitative Evaluation Data*. American Journal of Evaluation, nº27, June 2006, pp. 237-246.

20- Tosti, Donald; Jackson, Stephanie: *Organizational Alignment: How it works and why it matters?* Training Journal, April 1994.

21- Tosti, Donald: *Organizational Alignment*. San Rafael, CA. Vanguard Consulting, 2003.

ANEXOS

ANEXO I

Entrevistas e conferências telefónicas 2015

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Entrevista telefónica ao Director de Recursos Humanos (Fevereiro de 2015)

Questão 1: “Tendo regressado recentemente do Conselho Consultivo do Banco de Moçambique, momento em que a instituição efectua um balanço do ano concluído e estabelece os objectivos, prioridades e concentrações para o novo ano, que balanço efectua do processo de implementação do Plano Estratégico e da sua ligação ao SMD, presentemente em curso?”

Respostas:

1. O Conselho Consultivo decorreu em Janeiro, tendo sido apresentado o novo Plano Estratégico 2015-2017 (considerou-se 2014 como um ano de prolongamento do anterior Plano Estratégico).
2. O Plano Estratégico 2011-2014 teve uma boa taxa de execução (74%);
3. No seguimento da Formação realizada em 2013, foi feito um aturado trabalho de planeamento estratégico, que hoje em dia integra na equipa elementos do DRH, num claro exemplo de trabalho em parceria entre uma Direcção (o DRH) e um Gabinete (o GPI);
4. Foi efectuada um primeiro piloto do SMD em 2014, com um balanço positivo do ponto de vista das expectativas criadas aos trabalhadores (que pediram no Conselho Consultivo uma plena implementação desse processo em 2015), embora o ponto mais crítico que dificulta a adesão seja a ineficiência do sistema de informação (SAP) que frequentemente fica bloqueado e não é funcional;

Questão 2 (colocada depois de uma breve explicação do modelo de Hofstede e uma explicação um pouco mais detalhada do significado das dimensões “individualismo vs colectivismo e elevada *versus* baixa distância hierárquica): “Sendo uma organização de Moçambicanos liderada por inteiramente por Moçambicanos, a cultura do Banco de Moçambique também incorpora a elevada distância hierárquica e forte colectivismo que caracteriza a cultura de gestão em Moçambique”?

5. Foi reconhecida a importância que a própria Administração atribui à discussão de todas as decisões entre todos os membros, levando a uma grande lentificação das decisões (atribuição a uma cultura colectivista), considerando ainda que muitas dessas decisões poderiam ser tomadas mais abaixo, nomeadamente pelos Directores (distância ao poder/centralização).

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Assim, a falta de delegação foi considerado o maior entrave à mudança e à agilização dos processos de decisão no Banco de Moçambique, razão essa que explica em grande medida a razão pela qual apenas quase 10 anos após dos primeiros trabalhos de construção, apoiado por um consultor, do actual SMD, foi possível implementá-lo plenamente na instituição.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

Conferência telefónica em Fevereiro de 2015 com a equipa do DRH responsável pela implementação do SMD

Nota: Os Técnicos do DRH ouvidos na presente entrevista são Quadros com formação superior na área da Psicologia.

BALANÇO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SMD

Questão 1: “Tendo em 2014 sido levada a cabo uma primeira implementação do SMD, com objetivos de testagem da metodologia, qual o balanço que pode ser feito dessa primeira experiência?”

Resposta: em 2014 foi levada a cabo a primeira implementação experimental do SMD, em simultâneo com o anterior modelo de Avaliação de Desempenho (que não tem a componente de gestão por objetivos).

Os trabalhos de preparação, ao nível da Formação, mais relevantes que antecederam esta implementação experimental foram:

2012: Formação de toda a equipa de Técnicos e Gestores do DRH em “Human Performance Technology”

2013:

- Sessões de Formação dirigidas aos temas do Planeamento Estratégico e Liderança levados a cabo junto de todos os Gestores e “Focal Points” do Planeamento Estratégico, incluindo o treino simulado de processo de definição de objetivos e de avaliação/*feedback* de natureza comportamental a um colaborador (com base em casos práticos previamente desenhados para o efeito);

- Sessões de Formação conduzidas por Técnicos do DRH junto de todos os Gestores, incidindo sobre a preparação e implementação do SMD, em particular no processo de definição de objetivos, na condução da entrevista de avaliação e nos procedimentos associados ao SMD.

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

- Em virtude das dificuldades sentidas, foi levada a cabo uma formação específica sobre a utilização da “Ficha Eletrónica” (sistema SAP de suporte ao SMD) dirigida aos *Key Users*, que por sua vez apoiam os Gestores em cada unidade de estrutura na utilização desse *software*.

O Balanço da primeira implementação experimental do SMD em 2014 foi bastante positivo, pelas seguintes razões:

1. 60% dos Gestores conseguiram implementar com sucesso o novo e exigente processo de avaliação SMD (podemos estimar em cerca de 90 Gestores em 150).
2. A grande maioria os Gestores revelou um enorme envolvimento e motivação para participar no processo SMD, reconhecendo que a gestão por objetivos, em particular, é particularmente desejável, embora frequentemente de difícil implementação.
3. Tendo sido feito um balanço da implementação do SMD no Conselho Consultivo de Janeiro de 2015, foi unânime o desejo dos trabalhadores do Banco de encontrarem no SMD um sistema que permita reconhecer e premiar os desempenhos de forma mais justa, sendo a sua plena implementação em 2015 reconhecida como uma mudança desejada por todos (trabalhadores e gestores) os que trabalham no Banco de Moçambique.

As 7 principais dificuldades sentidas na primeira aplicação experimental do SMD no Banco de Moçambique foram as seguintes:

1. Dificuldade em encontrar métricas que permitam quantificar o objetivo e proceder à sua avaliação de uma forma mais rigorosa;
2. Restrição do número de objetivos que podem ser incluídos no SMD, na medida em que embora para um Técnico Principal o número máximo de 5 objetivos possa ser adequado, quando consideramos uma Chefia, como por exemplo um Assistente de Direção, esse número máximo é insuficiente, pois ele acumula a responsabilidade pelos diversos objetivos atribuídos aos Técnicos por si liderados, sendo esta dificuldade e restringir a apenas 5 objetivos ainda maior no caso de um Diretor. Esta dificuldade é ainda agravada pelo facto de existirem 3 objetivos transversais (cumprimento do Plano de Atividades, cumprimento do orçamento atribuído à

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

- Unidade de Estrutura e implementação do próprio SMD) iguais para todos os Diretores, o que acaba por deixar apenas a possibilidade de inserir mais 2 objetivos;
3. Embora seja relativamente fácil encontrar KPIs aplicáveis a toda uma UE, o que facilita a definição de objetivos para o Gestor dessa unidade, é bastante mais difícil conseguir desdobrar esses indicadores para objetivos atribuíveis aos Técnicos que reportam a esse Gestor;
 4. Dificuldade em distinguir por vezes atividades de objetivos, sendo muitas vezes os objetivos idênticos às atividades mas apenas com um prazo colocado, por exemplo;
 5. Dificuldade em definir objetivos e atividades programadas que se mantenham atualizados tendo em consideração o surgimento constante e imprevisível/inesperado de novas prioridades, objetivos ou atividades não programadas que se sobrepõem ao que estava planeado, sendo na maioria das vezes estas novas prioridades atribuídas pela própria Administração, o que torna a sua execução quase sempre urgente e importante, levando a que por vezes objetivos anteriormente definidos não sejam sequer “perseguidos” (tendo sido substituídos na prática por outros objetivos). Como forma de mitigar este risco, o Banco de Moçambique implementou uma definição semestral de objetivos, com revisão possível no final do semestre, contando para a avaliação do ano os dois momentos avaliativos semestrais;
 6. Dificuldade na avaliação de competências, nas medida em que os comportamentos objeto de avaliação (que variam de acordo com o grupo funcional, sendo em número variável, de 5/6 a 9/10) nem sempre são considerados pelos Gestores como fáceis de observar e avaliar nas suas equipas, levando esses Gestores a manifestar o desejo de serem eles a escolher quais os comportamentos que devem ser avaliados caso a caso (a equipa de projeto do DRH é contra esta opção, pois considera que introduz muita subjetividade e confusão no processo);
 7. Dificuldades de utilização da “Ficha Eletrónica”, que frequentemente bloqueia e não tem permitido que exista uma prévia auto-avaliação do avaliado (prevista no processo), o que é visto como uma dificuldade acrescida para a realização da avaliação mais comportamental das competências.

Questão 2: “Como está a ser preparada e que dificuldades maiores se colocam na preparação da implementação plena do SMD em 2015, presentemente em curso?”

O funcionamento da “Ficha Eletrónica”, que constituiu uma das maiores barreiras à implementação bem sucedida do SMD a título experimental em 2014, já se encontra otimizada a 90%, em virtude de um trabalho de levantamento exaustivo das dificuldades encontradas por parte do DRH e passagem dessa informação aos Técnicos do DOI, que efetuaram esse trabalho de otimização.

Em relação ao processo de definição de KPIs, fundamental para o melhor suporte ao processo de definição de objetivos de 2015, existem no momento atual dificuldades que decorrem do fato de em 2014 ter sido levada a cabo uma reestruturação que passou pela mudança da estrutura orgânica e das funções e ela associadas, com criação de novas unidades de estrutura e eliminação ou transformação de outras.

Como consequência desta mudança, não só os KPIs terão maiores alterações em 2015 face aos do ano anterior, como os próprios descritivos funcionais carecem de uma atualização extraordinária, trabalho esse que, estando em curso, terá que ficar concluído rapidamente para não comprometer os prazos de realização do SMD em 2015.

Adicionalmente, o Plano Estratégico de 2015-2017, que deverá nortear muitos dos objetivos das unidades, embora já tenha sido apresentado e debatido no Conselho Consultivo, não está ainda formalmente aprovado.

Questão 3 (acompanhada de uma breve explicação do modelo de Hofstede): “Em que medida a diferenciação individual dos desempenhos é algo efetivamente desejado no Banco de Moçambique, e qual o grau de congruência desta ideia com a cultura de gestão do Banco de Moçambique em particular (distinguir aqui entre Cultura Organizacional Atual e Cultura Organizacional Desejada)”?

Resposta: existem vários sinais que apontam todos no sentido de que esta diferenciação é desejada pela maioria dos gestores e colaboradores do Banco:

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

- Nas sessões de divulgação do SMD levadas a cabo em 2014 existiu um elevado envolvimento e participação ativa de todos nessas sessões, manifestando o seu desejo que o SMD possa ser plenamente implementado e contribua para uma maior justiça nos processos de avaliação do desempenho e atribuição de recompensas, processos estes que são vistos como fundamentais mas que ainda não permitem reconhecer aqueles que efetivamente maiores contributos dão ao sucesso de Banco (cultura desejada), pois existe ainda uma tendência para a não diferenciação (cultura atual).

Em termos de análise da cultura organizacional atual do Banco nas dimensões “Individualismo-Coletivismo” e “Distância ao Poder” de Hofstede (que foram explicadas na entrevista telefónica), a equipa de projeto do DRH considera o seguinte:

- Tanto a cultura de Moçambique como a cultura ainda predominante do Banco é ainda marcadamente coletivista, evitando a diferenciação individual do mérito. Todavia, desde a Administração à maioria dos gestores e dos colaboradores, existe o desejo de avaliar predominantemente as pessoas por objetivos de resultado, pois essa avaliação é encarada como mais justa, procurando desta forma o Banco criar claramente uma cultura organizacional divergente desta cultura atual predominante.

No que diz respeito à distância ao poder, a cultura organizacional atual do Banco assenta numa grande centralização de todas as decisões de cariz mais estratégico ou de maiores implicações na Administração, embora que se considere que, uma vez tomada a decisão de forma hierarquizada, essa decisão desça aos diferentes níveis de Gestores (Diretores, Assistentes de Direção e Chefes de Serviço) que possuem uma razoável liberdade de ação para perseguirem esses objetivos que lhes são atribuídos pela Administração (que é, desta forma, uma Administração Executiva, embora pratique algum grau de delegação nos gestores intermédios).

Na realidade, esta solução de centralização das decisões “macro” na Administração e sua posterior implementação, com algum grau de liberdade, pelos Gestores intermédios, constitui uma forma de, preservando a cultura de centralização típica em África (que muito dificilmente será abandonada) criar todavia condições para algum *empowerment* dos gestores intermédios, embora essa autonomia de decisão seja quase nula no caso das chefias muito operacionais (como os Chefes de Serviço e mesmo alguns Assistentes de Direção).

BALANÇO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Informação recolhida no mês de Abril de 2015 por entrevista telefónica complementada por perguntas e respostas escritas por uma equipa que integrou Técnicos do Gabinete de Planeamento Estratégico e Técnicos do DRH, coordenados por um Gestor do DRH

Questão 1: “Como foi avaliada a taxa de implementação do plano estratégico 2011-2014, e que medidas foram implementadas para reforçar essa taxa de implementação (sobretudo em 2013 e 2014)?”

Resposta: o PE 2011/14 teve uma taxa global de realização de 74% correspondente a 134 acções do total de 181 previstas. Para melhorar a taxa de implementação, foi reforçado o mecanismo de coordenação no âmbito da reprogramação das acções, através de encontros de coordenação por objectivo estratégico e uma monitoria permanente por parte da Unidade de Estrutura responsável pela coordenação do planeamento estratégico.

Questão 2: “Quais as principais mudanças que o Banco de Moçambique introduziu na elaboração do plano estratégico 2015-2017, por comparação com os exercícios anteriores de planeamento estratégico?”

Resposta: as principais mudanças introduzidas na elaboração do PE 2015/17 compreendem:

- a) Adopção de uma nova estrutura que, para além da missão, visão, valores e objectivos estratégicos, introduz nova nomenclatura, nomeadamente objectivos específicos a concretizar no triénio, projectos estruturantes, factores de risco, medidas de mitigação e impacto esperado com a concretização dos objectivos específicos;
- b) A análise PEST (contexto Político, Económico, Social e Tecnológico) passa a incluir a análise do Ambiente externo;
- c) O foco do Plano Estratégico passa a ser nos objectivos específicos e não nos resultados;

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

- d) Reforço da advocacia através da introdução de novas formas de divulgação do PE, nomeadamente realização de sessões de divulgação, produção de caderno do PE, incorporação das principais componentes do PE na Intranet e outros mecanismos de divulgação com recurso às tecnologias de informação e comunicação, para além dos métodos tradicionais existentes no Banco; e
- e) Introdução de monitoria mensal por via do relatório de gestão de factores de risco, para além dos reportes trimestrais e semestrais, incluindo os encontros de coordenação por objectivo estratégico.

Questão 3: Como está a ser levado o cabo o trabalho de articulação entre o planeamento estratégico para 2015-2017 e os KPI que se relacionam com os objectivos avaliados, em sede de SMD, nas diversas unidades se estrutura?

Resposta: o BM adoptou o processo de planeamento integrado onde se garante o alinhamento entre o PE e o plano operacional (Plano anual de férias, plano anual de actividades, plano anual de formação, plano anual de investimento material e orçamento anual de exploração). O PE constitui um dos instrumentos de orientação na elaboração do plano operacional, sendo o Plano Anual de Actividades a fonte para elaboração dos objectivos avaliados em sede de SMD. De referir que o plano de acção do PE também prevê a definição de KPIs, sendo estes avaliados no âmbito do SMD.

ANEXO II

Quadro-síntese de *Focus Groups* com Gestores (2013)

Principais dificuldades (barreiras) encontradas para a implementação do Plano Estratégico pelos Gestores participantes nos *Focus Groups* incluídos nos workshops de 2013

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

| |
|--|
| Fraca coordenação entre actividades que envolvem mais do que uma Unidade de Estrutura. |
| Falha no Diagnóstico Estratégico leva a não inclusão de alguns investimentos muito críticos (exemplo, a construção dos novos edifícios não foi incluída no PE). |
| Falta de clareza nos critérios de avaliação do grau de cumprimento das actividades inseridas no PE (por exemplo, quando se diz “75 % do PE cumprido”, o que isso significa? O cumprimento dos resultados acaba por ser avaliado pela percentagem de actividades cumpridas (por exemplo, foram 4 actividades de 5 programadas realizadas, considera-se que o resultado não foi cumprido). Confusão entre “resultado” e “actividade” parece existir aqui. Nota: o GPI apresentou já ao Conselho Consultivo um relatório de avaliação de resultados. |
| Difícil alinhamento entre o Plano de Actividades e o Plano Estratégico. |
| Deficiente comunicação e coordenação horizontal e vertical. Exemplo: fraca divulgação dos objectivos estratégicos e falta de coordenação cliente-fornecedor interno. |
| Deficiente delegação de responsabilidades ao nível intermédio. |
| Sobreposição de tarefas não previstas no Plano de Actividades, mas que sendo prioritárias, limitam a disponibilidade para o cumprimento das actividades previstas no PE. |
| Influência externa (FMI, Banco Mundial, etc.) levando à introdução de tarefas de carácter urgente que têm que ver com a incorporação de boas práticas internacionais, por pressão de entidades externas para que essas boas práticas sejam rapidamente implementadas. |
| Deficiência na definição daquilo que são as acções estratégicas d BM em relação às acções operacionais (necessidade de retirar acções operacionais do PE). |
| <i>Procurement</i> tem procedimentos/passos que atrasam ou dificultam a contratação atempada dos meios necessários à implementação do PE. |
| Existência de actividades dependentes de organismos externos ao Banco, que o BM não controla (exemplo, nova lei orgânica dependente de organismo da SADC). |
| Soluções informáticas insuficientes ou não amigáveis para a gestão da informação implicada no PE e no SMD. |
| UE concentram-se mais nas actividades rotineiras em detrimento das actividades do PE. |
| Falta de coordenação entre os planos e Actividades das diferentes Unidades de Estrutura. |
| Volatilidade do contexto internacional, e mesmo interno (eleições no país, por exemplo) que introduzem factores que questionam os pressupostos com os quais o PE foi construído. |

ANEXO III

**Organização do Modelo de Competências e
exemplo de competência comportamental**

A Gestão do Desempenho como prática de implementação participada de um plano estratégico: o caso do Banco de Moçambique

ORGANIZAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DO BANCO DE MOÇAMBIQUE

Fonte: Manual de Pessoal (Ordem de Serviço de 2 de Outubro de 2008)

Quadro Resumo do Modelo de Competências do Banco de Moçambique

| CLUSTERS DE COMPETÊNCIAS | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| COMPETÊNCIAS DE GESTÃO | COMPETÊNCIAS GENÉRICAS | COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS |
| Liderança | Gestão da Informação | Planeamento Estratégico |
| Controlo | Disponibilidade | Capacidade de Análise |
| Orientação para Resultados | Trabalho em Equipa | Melhoria Continua |
| Impacto | <i>Empowerment</i> | Foco no Cliente |
| | Relacionamento Interpessoal | Confidencialidade |

COMPETÊNCIA “EMPOWERMENT” (exemplo)

Competência designada por “**Empowerment**” (competência Genérica, aplicável a todos os trabalhadores). Por “Níveis de Fluência” entendem-se os diferentes níveis de domínio ou proficiência da competência (sendo o nível 1 o mais baixo e o nível 4 o mais elevado).

Fonte: Manual de Pessoal (Ordem de Serviço de 2 de Outubro de 2008)

EMPOWERMENT

Definição

É a procura activa e aceitação de responsabilidades pelas suas acções, procurando sempre maximizar a sua autonomia de decisão e o impacto das suas iniciativas nos acontecimentos que influenciam os resultados do Banco de Moçambique.

NÍVEIS DE FLUÊNCIA

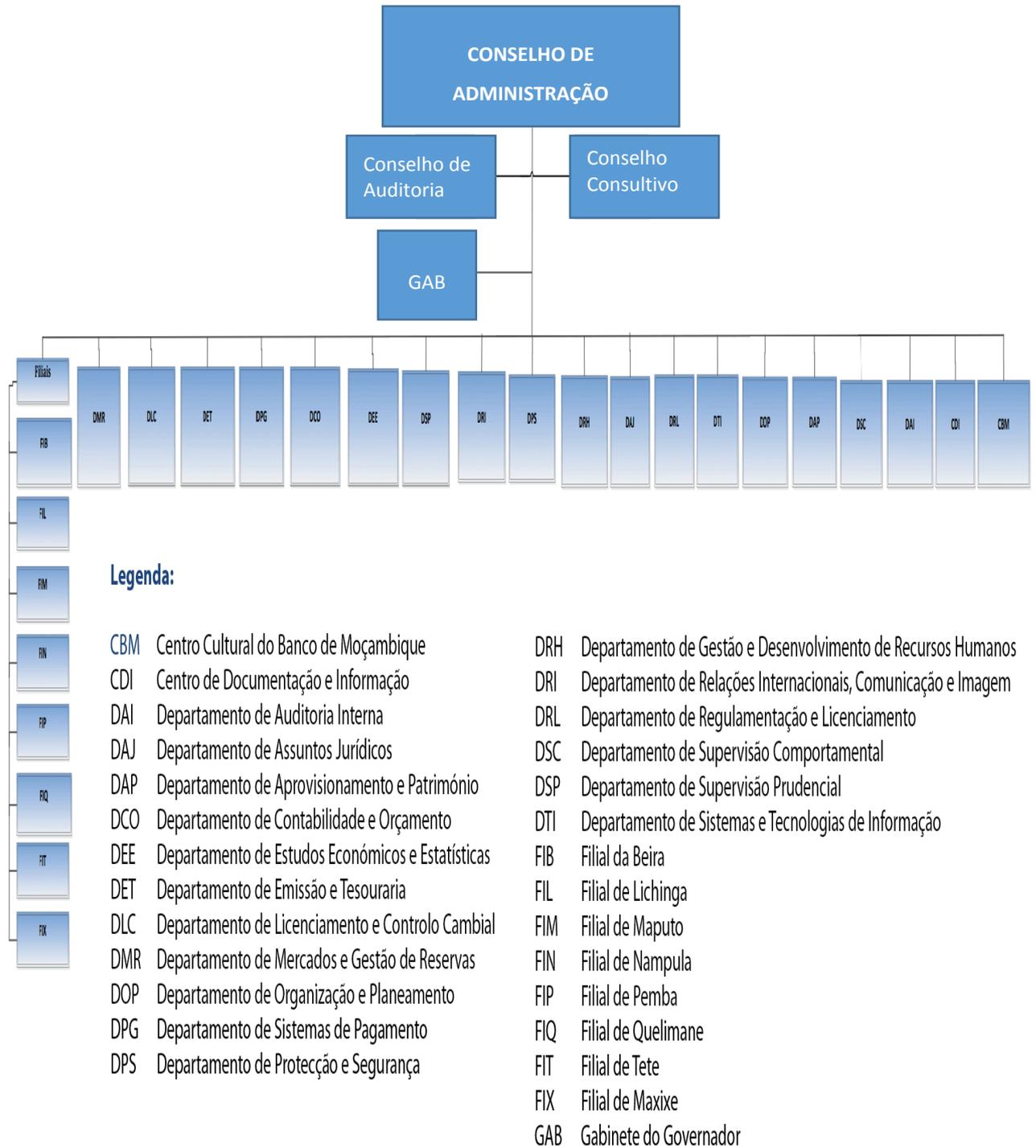
1. Procurar activamente e aceitar a responsabilidade pelas consequências das suas acções.
2. Assumir a responsabilidade pelas suas decisões.
3. Representar e defender os interesses da organização perante o exterior.
4. Valorizar e estimular na sua equipa a autonomia que lhe é dada pela hierarquia

ANEXO IV

Estrutura e caracterização demográfica dos colaboradores

Fonte: Balanço Social do Banco de Moçambique de 2013

ORGANIGRAMA DO BANCO DE MOÇAMBIQUE

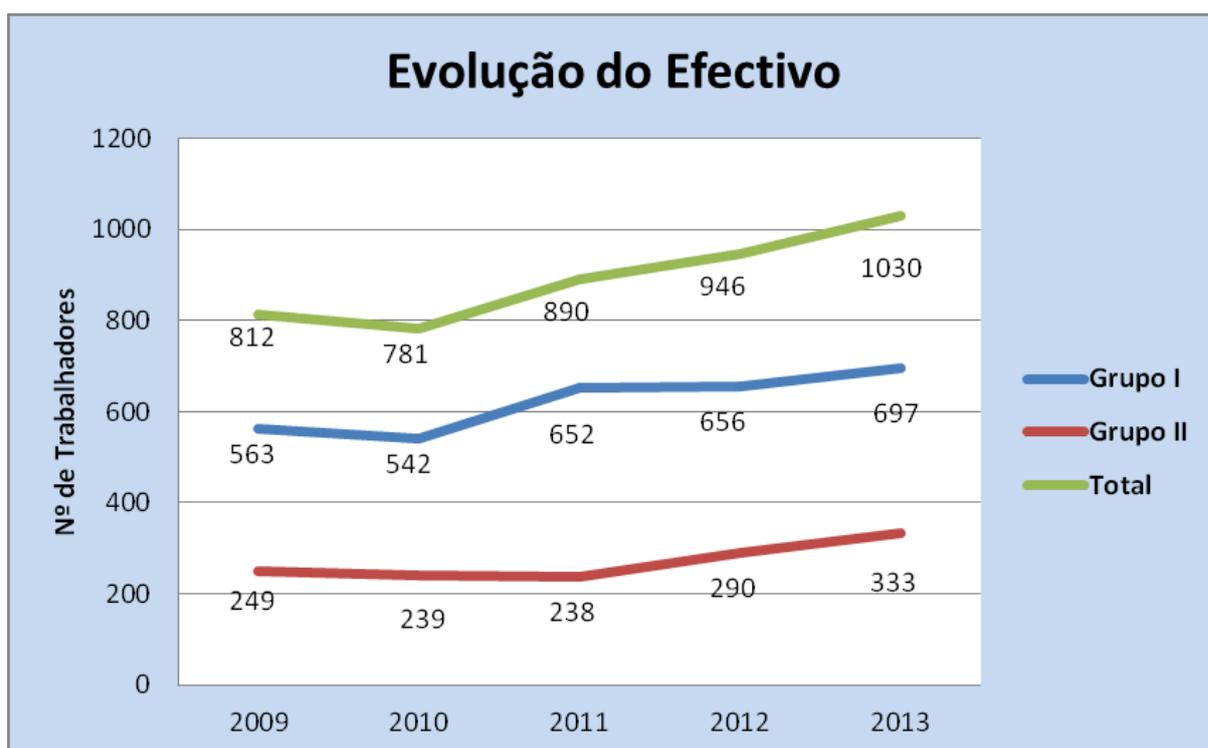


EVOLUÇÃO DO EFECTIVO DO BANCO

GRUPO I: Trabalhadores que integram funções da Carreira Técnica (Gestores, Técnicos Principais, Técnicos Administrativos);

GRUPO II: Trabalhadores que integram funções na Carreira de Apoio às actividades do Banco (Seguranças, Serventes, Auxiliares, etc.).

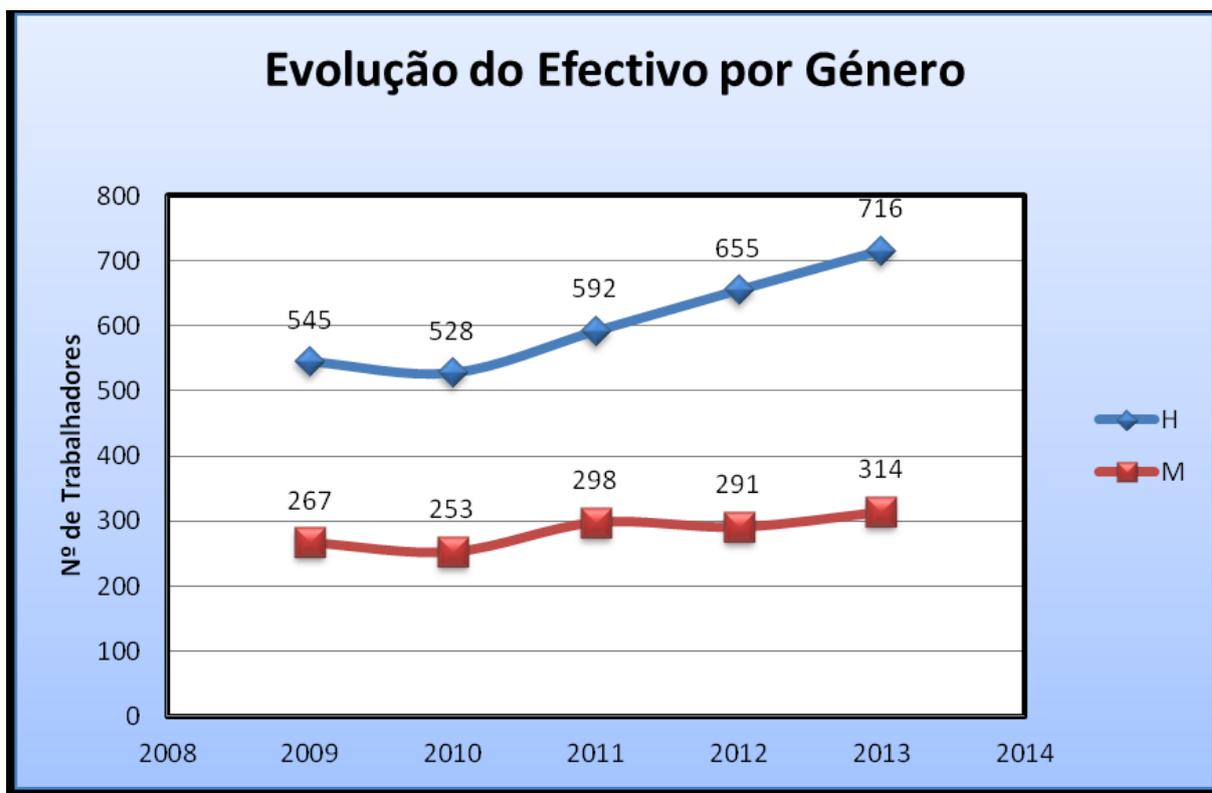
QUADRO 1: EVOLUÇÃO DO EFECTIVO (2009 A 2013)



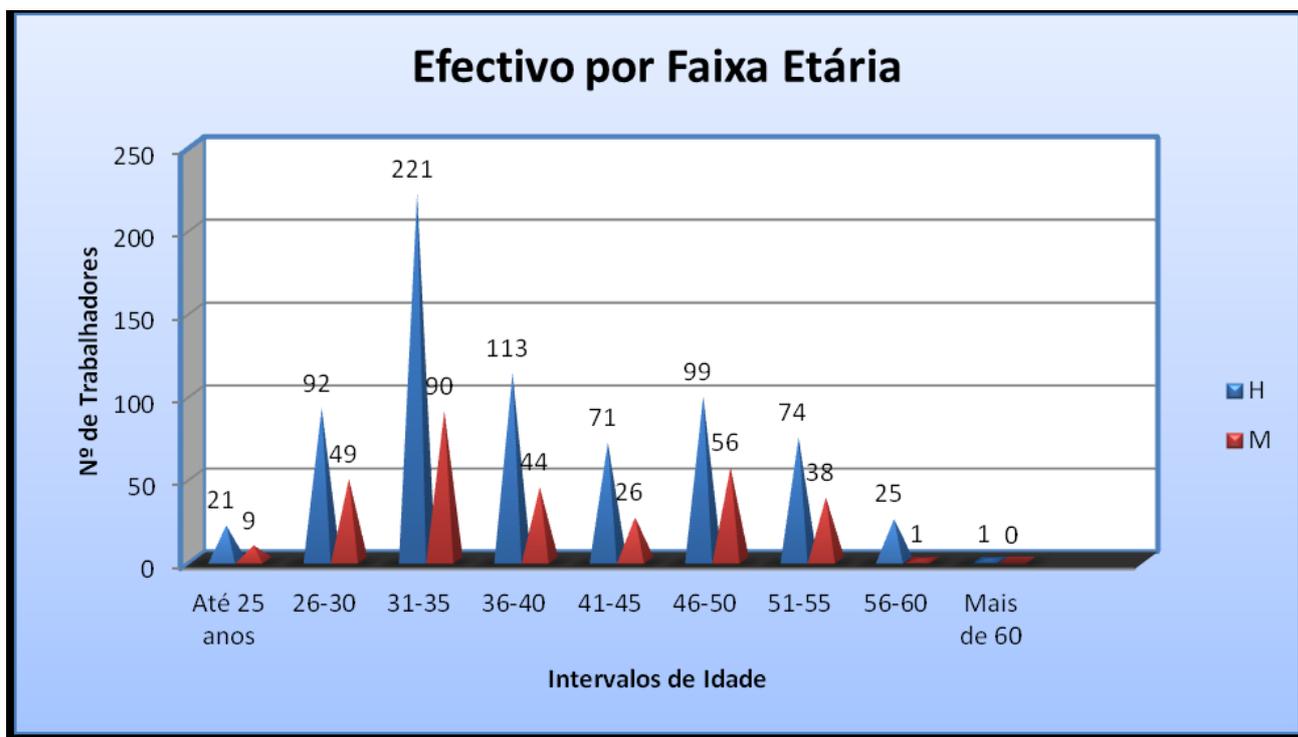
QUADRO 2: EVOLUÇÃO DO EFECTIVO POR GÉNERO

H: Homens

M: Mulheres



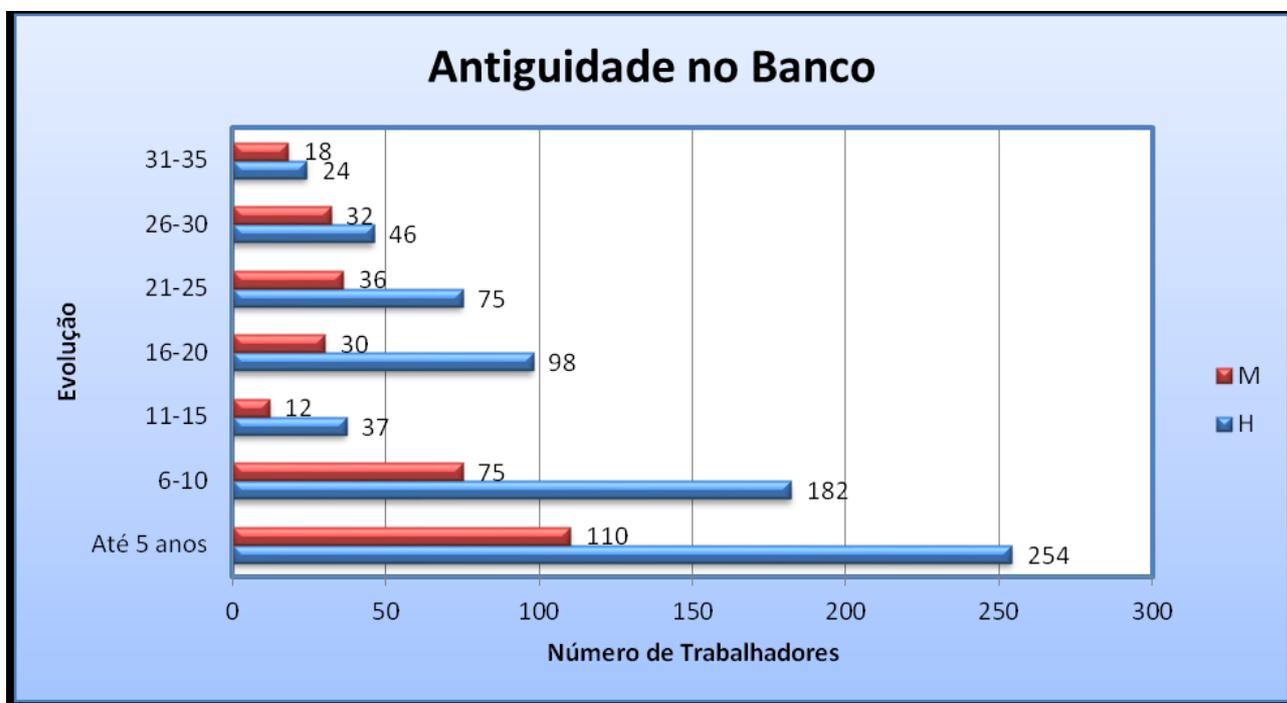
QUADRO 3: EFECTIVO POR FAIXA ETÁRIA (2013)



QUADRO 4: ANTIGUIDADE NO BANCO DE MOÇAMBIQUE

H: Homens

M: Mulheres



QUADRO 5: NIVEIS DE HABILITAÇÕES

TRABALHADORES GRUPO 1

| | 2012 | | 2013 | |
|---|---------------------|------------|---------------------|------------|
| | Nº Trabalhadores | % | Nº Trabalhadores | % |
| Superior | | | | |
| Doutoramento | 2 | 0 | 2 | 0 |
| Mestrado | 63 | 10 | 71 | 10 |
| Licenciatura | 352 | 54 | 379 | 54 |
| Bacharelato | 11 | 2 | 8 | 1 |
| Sub-Total | 428 | 66 | 460 | 65 |
| Médio Téc. Profissional | | | | |
| Méd. Téc. Profissional Comercial | 77 | 12 | 96 | 14 |
| Méd. Téc. Profissional Industrial | 40 | 6 | 39 | 6 |
| Sub-Total | 117 | 18 | 135 | 20 |
| Médio Geral | 90 | 14 | 88 | 13 |
| Básico | 11 | 2 | 9 | 1 |
| Abaixo do Básico | 9 | 0 | 5 | 1 |
| Sub-Total | 110 | 16 | 102 | 15 |
| Total | 655 | 100 | 697 | 100 |

TRABALHADORES GRUPO 2

| | 2012 | | 2013 | |
|---|---------------------|------------|---------------------|------------|
| | Nº Trabalhadores | % | Nº Trabalhadores | % |
| Superior | | | | |
| Licenciatura | 10 | 3 | 12 | 4 |
| Bacharelato | 1 | 0 | 3 | 1 |
| Sub-Total | 11 | 3 | 15 | 5 |
| Médio Téc. Profissional | | | | |
| Méd. Téc. Profissional Comercial | 1 | 0 | 5 | 2 |
| Méd. Téc. Profissional Industrial | 1 | 0 | 2 | 1 |
| Sub-Total | 2 | 0 | 7 | 3 |
| Médio Geral | 130 | 44 | 157 | 46 |
| Básico | 41 | 14 | 52 | 16 |
| Abaixo do Básico | 109 | 37 | 102 | 30 |
| Sub-Total | 280 | 95 | 311 | 92 |
| Total | 293 | 100 | 333 | 100 |

EVOLUÇÃO NA CARREIRA: PROMOÇÕES E PROGRESSÕES SALARIAIS

| Promoções/Progressões (Número de Trabalhadores) | 2012 | 2013 | VARIAÇÃO (%) |
|--|------------|------------|-----------------|
| GRUPO I | 165 | 190 | 15 |
| Promoção | 100 | 121 | 21 |
| Progressão Salarial | 65 | 69 | 6 |
| GRUPO II | 63 | 77 | 22 |
| Promoção | 43 | 57 | 33 |
| Progressão Salarial | 20 | 20 | 0 |
| Total | 228 | 267 | 17 |

