

658.3:336.711

gest-52

MAT

TES

DUPLICAÇÃO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO
COMERCIAL DE MOÇAMBIQUE**

Factores de Insatisfação no Trabalho

Antónia Clara Vaz Matingane

Julho de 2000

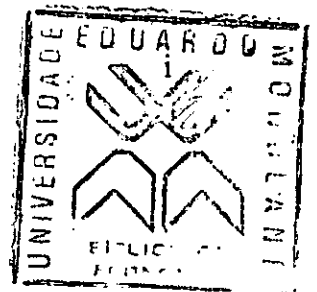
TRABALHO DE LICENCIATURA EM GESTÃO

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
N. E.	27712
DATA	27/08/01
AQUIÇÃO	0 fextg
COTA	

DECLARAÇÃO DO AUTOR



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

Albuquerque

Maputo, 21 de Julho de 2000

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia 21 de Julho de 2000 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

Salomão Henrique / *[Signature]*

MARIA WIDA RIBEIRO / *[Signature]*

MARIA ANTONIA R. DA F. LOPES / *[Signature]*

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado com muito apreço e amor:

Ao meu esposo, Zé; e meus filhos Zezito, Tijinho e Baby.

À memória de minha mãe Lisete Alexandrina

Ao meu pai e meus irmãos

LISTA DE ABREVIATURAS

BCM	Banco Comercial de Moçambique
BM	Banco de Moçambique
BIM	Banco Internacional de Moçambique
BA	Banco Austral
SAP	Serviço de Administração e Processamento
SGP	Serviço de Gestão de Pessoal
GFD	Gabinete de Formação e Desenvolvimento
MPF	Ministério do Plano e Finanças
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISCTEM	Instituto Superior de Ciências Técnicas de Moçambique
UP	Universidade Pedagógica
ISPU	Instituto Superior Politécnico e Universitário
GRH	Gestão de Recursos Humanos
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
ISRI	Instituto Superior de Relações Internacionais
BSTM	Banco Standard Totta de Moçambique
BCI	Banco de Comércio e Investimentos
BF	Banco do Fomento
RH	Recursos Humanos
UCB	União Comercial de Bancos
ICB	Banco de Investimento e Comércio

AGRADECIMENTOS

1. Com especial apreço à minha supervisora dr. Maria Antónia Lopes pela paciência, dedicação e sobretudo encorajamento para a conclusão do trabalho.
2. Ao dr. Stefano Marmorato pela persistência com que me “obrigava” a fazer o trabalho de diploma;
3. Ao sr. Dir. dos Recursos Humanos do BCM –Pedro Porfírio da Cunha pela receptividade e prontidão em disponibilizar informação necessária, para a realização do trabalho;
4. À dr. Cecília Lubrino- chefe de serviços de gestão de pessoal, pelas consultas permanentes aos serviços por ela liderado;
5. Ao dr. Octávio Bernardo Manhique pela reorganização da metodologia do trabalho;
6. À dr. Sónia Carla Nhamtumbo pela disponibilidade em conceder alguns conceitos sobre Ciências Sociais;
7. À dr. Mara Matias Mangane pela prontidão no apoio sobre as metodologias do trabalho;
8. À dr. Rosália Chadreque e dr. Madalena Atanásio que discutiram de forma construtiva e deram apoio sobre as diversas matérias abordadas durante o curso de gestão.
9. Ao dr. Hélder Cunhete pelo apoio na metodologia de recolha e tratamento das entrevistas.
10. Aos estimados colegas do BCM que prontamente permitiram a concretização da minha ideia concedendo-me uma entrevista com 23 perguntas;

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Identificação do problema.....	2
1.2 Razões do Estudo.....	2
1.3 Metodologia.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos.....	4
2.2 Funções dos Recursos Humanos.....	7
2.2.1 Recrutamento, Selecção	7
2.2.2 Integração, Treinamento e Desenvolvimento.....	9
2.2.2.1 Planos de Integração.....	9
2.2.2.2 Planos de Treinamento e Desenvolvimento	9
2.2.2.3 Premissas Para um Plano de Desenvolvimento	10
2.2.2.4 Técnicas de Treinamento e de Desenvolvimento	11
2.2.2.5 Planos de Carreira	12
2.2.4 Avaliação de Desempenho	13
2.3 Planos de Manutenção.....	15
2.3.1 Função de Manutenção.....	16
2.3.1.1 Directrizes Motivacionais	17
2.3.1.2 Directrizes Salariais	17
2.3.1.3 Directrizes dos Benefícios.....	18
2.4 Planeamento de Recursos Humanos.....	18
2.5 Meio Ambiente da Empresa.....	19
2.5.1 Meio Envolverte Contextual	19
2.5.1.1 Contexto-Político	20
2.5.1.2 Contexto Económico.....	20
2.5.1.3 Contexto Sócio-Cultural.....	20
2.5.1.4 Contexto Tecnológico	21
2.5.2 Meio Envolverte Específico	21
3. QUADRO INSTITUCIONAL JURÍDICO MOÇAMBICANO	21
3.1 Programa do Governo de 1995-1999.....	21
3.2 Lei do Trabalho	22
3.3 Evolução do Sistema Financeiro Moçambicano	24
3.3.1 Estrutura do Sistema Financeiro e seu Impacto para o Crescimento Económico.....	25
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	26
4.1 Análise do Meio Envolverte Contextual do BCM.....	30
4.2 Meio Envolverte Transaccional.....	31
4.3 Gestão de Recursos Humanos no BCM.....	33
4.3.1 Descrição do Processo.....	33
4.3.1.1 Estrutura e Orgânica.....	35
4.3.2 Recrutamento, Selecção e Integração	37
4.3.3 Formação Treinamento e Desenvolvimento no BCM	40
4.3.4 Avaliação de Desempenho	43
NOTAS CONCLUSIVAS	45
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da história da humanidade, a gestão de recursos humanos ganha relevância na vida das empresas uma vez que qualquer mudança em direcção a modernização passa necessariamente pela mudança nas pessoas. Com efeito, não basta dispor duma sólida base financeira, de uma tecnologia avançada ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada e com um perfil de aptidões viradas para o futuro. Para além disso, o comportamento dos empregados pode e deve ser uma vantagem competitiva para a empresa.

As funções dos Recursos Humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente contextual e transaccional da empresa, fornecendo serviços de apoio aos seus clientes internos (os empregados) no processo de desenvolvimento organizacional através das funções de recrutamento, selecção, formação e administração salarial e também de assessorar os gestores de linha na preparação e controle dos processos de mudança para adoptar estratégias de personalizar a relação com o cliente externo (fornecedores e compradores).

Adam Smith, em "A Riqueza das Nações", ao afirmar que não é da bondade do homem do talho, do cervejeiro ou do padeiro que podemos esperar pelo nosso jantar, mas sim da consideração em que eles têm pelo seu próprio interesse, significando isto que o Homem se entrega ao trabalho pela necessidade de obter ganhos, que podem ser representados pelo salário ou outros valores que contribuem para a elevação da sua satisfação.

Pretendo neste trabalho fazer uma abordagem à Gestão de Recursos Humanos no Banco Comercial de Moçambique (BCM), estabelecendo relações entre diversas abordagens teóricas estudadas e transpô-las a esta realidade. Através deste processo descrever-se-á como são desenvolvidas as funções de gestão dos Recursos Humanos no BCM, e identificar dentro dessas práticas as que estão ligados à satisfação ou insatisfação dos empregados.

Até 1991, o sistema financeiro moçambicano operava sob uma forte intervenção do Estado, e disso terá resultado a definição de especialização de operações bancárias desde então divididas entre o Banco de Moçambique e o Banco Popular de Desenvolvimento. Com a liberalização da economia, em aplicação desde 1987, o sistema financeiro tem sofrido reformas com vista à sua adequação às regras de economia de mercado.

Perante os novos desafios, aos operadores do sistema financeiro, se impõe a necessidade de aplicar novas regras de competitividade, e é aqui onde a Gestão de Recursos Humanos assume papel de especial relevo, pois é da boa gestão de recursos que depende a vantagem competitiva.

1.1. Identificação do problema

- Como são desenvolvidas as principais funções de GRH no BCM, como função de staff, no apoio ao cliente interno do BCM, identificando os factores que provocam menos insatisfação.
- Como poderá o BCM através das pessoas ganhar competitividade de forma a garantir uma reciprocidade de ganhos para o empregado, para o empregador e prestar serviços de qualidade à sociedade.

1.2. Razões do Estudo

A preferência por incidir o estudo sobre uma instituição bancária, se deveu a crescente afluência de operadores nacionais e estrangeiros no mercado financeiro moçambicano, que impõe a necessidade de preparar pessoas para satisfazer as exigências do sistema de mercado. Pelo que, o sistema bancário poderá proporcionar uma maior dinâmica nos negócios disponibilizando recursos aos investidores e facilitando a realização de operações comerciais e financeiras entre os agentes económicos situados em praças iguais ou diferentes e até mesmo, em países diferentes com serviços de qualidade.

Por outro lado, os clientes dos bancos e em particular do BCM, através dos órgãos de informação não se têm referido aos serviços bancários com a satisfação que seria de desejar. Isto fundamentalmente pela morosidade no atendimento das pessoas, o que de certa forma se contrapõe ao nível de modernização do equipamento tecnológico, em uso nas instituições, que teóricamente seria traduzido pela cada vez melhor prestação de serviços.

Com efeito, pretende-se identificar as razões dessa constante insatisfação dos clientes externos, respondendo as seguintes questões:

- Será o reflexo da ineficácia do sistema de Gestão de Recursos Humanos?
- Será falta de um adequado plano de incentivos à motivação?
- Será falta de adequados programas de capacitação de pessoal?
- Será falta de planeamento de recursos humanos adequado capaz de suprir necessidades de mão-de-obra qualificada em tempo útil?

O trabalho será basicamente composto por uma parte que explica a metodologia usada, seguida de um levantamento teórico que sustentará a análise da realidade a ser estudada. Posteriormente é feita uma apresentação sumária do quadro institucional moçambicano que regula as leis trabalhistas seguida da apresentação do funcionamento do sistema financeiro moçambicano e seu contributo para o crescimento do país. Finalmente é reservado um espaço para a análise da Gestão de Recursos Humanos no BCM em consonância com as teorias estudadas, identificando sobretudo os aspectos responsáveis pela insatisfação dos clientes, e se possível será sugerida a forma considerada ideal para removê-los, do ponto de vista do autor do trabalho, antecedida de uma breve apresentação da empresa nos seus mais diversos aspectos .

1.3 Metodologia

Para uma melhor sustentação das questões a estudar, fez-se uma revisão de literatura sobre algumas técnicas de Gestão de Recursos Humanos sobretudo sobre aspectos

ligados a motivação e manutenção dos trabalhadores na empresa, cuja análise incidirá fundamentalmente sobre os dois factores estudados por Frederick Herzberg.

Foram levadas a efeito diversas entrevistas com o Director e outros gestores de Recursos Humanos, e alguns empregados do BCM¹, afim de proceder a análise comparativa entre a descrição formal do processo de gestão e os sentimentos manifestados pelos empregados. Este processo, tem em vista dar um enquadramento aos aspectos descritos no modelo teórico, procurando identificar os responsáveis pela maior estabilidade emocional na empresa.

Constituiu também matéria de análise diverso material normativo emanado pelo governo, pelas entidades de supervisão e de tutela, Banco de Moçambique e Ministério do Plano e Finanças (MPF) respectivamente, como forma de infereir sobre sua influência na tomada das decisões internas no BCM.

2. MARCO TEÓRICO

O enquadramento teórico a ser desenvolvido manterá presente as diversas funções de Recursos Humanos desenvolvidas nas empresas, de modo a poder dar o devido enquadramento no campo prático. Pois que a banca é um sector que para se defender da hostilidade do meio ambiente, precisa estabelecer soluções de compromisso entre os objectivos da empresa e dos trabalhadores, tendo em conta os resultados.

2.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos

Para a Escola de Administração Científica de Taylor, que esteve em voga nos princípios do século XX, o modelo de administração de empresas era baseado no método racional planificado através da especialização dos operários e fragmentação de tarefas, virado

¹ AnexoII-entrevista sobre o subsistema de recrutamento, selecção;
AnexoIII-entrevista sobre a o subsistema de avaliação de desempenho;
AnexoIV-entrevista sobre o subsistema de formação e desenvolvimento;

para o aumento da produtividade e eficiência ao nível operacional com o mínimo desperdício de recursos. Esta visão racional do processo produtivo foi também seguida pelo modelo ideal de Fayol e o modelo burocrático de Weber com ênfase na estrutura organizacional que são caracterizados por uma maior previsibilidade dos acontecimentos na empresa (Hampton 1981:357-9).

Actualmente, a Administração de Recursos Humanos consiste no “planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram, de alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho” (Chiavenato 1989:188).

Sob o ponto de vista de análise sistémica, a Gestão de Recursos Humanos pode ser vista como um subsistema que tem por objecto suprir as necessidades presentes e futuras de pessoal e adequá-las aos diversos cargos existentes e manter uma mão-de-obra permanentemente motivada e produtiva (Sousa 1990:262).

Entretanto, as primeiras práticas de administração nas empresas devem-se a Taylor, nos princípios do século XX, que surgiram da necessidade de estancar a inoperância que se fazia sentir nas empresas que se expandiam em reflexo dos resultados da revolução industrial. Mais tarde, com a evolução verificada neste campo, surge o modelo de Weber que é o reflexo de uma realidade estável e previsível em que as empresas podem ter um controle sobre o ambiente externo.

Contudo, a literatura observa que a partir dos anos 30 regista-se uma viragem na ênfase. Este processo levou a reformulação das teorias anteriores e passa-se a privilegiar as técnicas e práticas de tornar as pessoas produtivas na base do conhecimento dos factores que podem motivá-las.

Pelo que, a administração de pessoas passa a desenvolver outros conceitos como: “organização informal, motivação, necessidades humanas básicas, dinâmica de grupo, comunicação, liderança, etc” (Chiavenato 1987:14-5 e Sousa 1990:44) marcando explicitamente a viragem da análise da produtividade a partir de parâmetros tecno-produtivos para categorias sociais a favor da humanização das organizações.

Com o desenrolar dos tempos, as teorias das relações humanas também caíram no descrédito pelo propósito de manipular o homem através dos benefícios sociais, como cantina e centros de lazer para os trabalhadores que por vezes distorciam o verdadeiro sentido do seu propósito, para além de que a componente maximização do lucro era relegada para um plano secundário (Chiavenato 1987:15).

Actualmente torna-se importante que os gestores identifiquem os factores que motivam ou não as pessoas, que por sua vez depende da percepção que eles têm da realidade que os rodeia. De acordo com a teoria desenvolvida por Douglas McGregor, na teoria X enquadram-se aqueles que por natureza têm uma visão deformada dos trabalhadores, que pensam que estes trabalham apenas por necessidade e que são por natureza preguiçosos, necessitando de ser controlados e motivados pelo salário (Aquino 1989:243).

E, na teoria Y enquadram-se os gestores que são pelo lado positivo do ser humano, que pensam que as pessoas podem encontrar prazer no trabalho, e que o trabalho representa uma ocasião de vida social e de auto realização. Nestas circunstâncias as pessoas não necessitam de controle excessivo para o desempenho das suas funções, podendo ser motivadas pelo salário, desenho das tarefas, pelo grupo e trabalho e outras componentes (Aquino 1989:243).

Os líderes que se identificam com a teoria X são mecanicistas, inflexíveis, exigentes e apegados aos regulamentos e normas na resolução dos problemas na empresa. Os que se identificam com a teoria Y, por acreditar que os trabalhadores não só são motivados pelo salário e que têm outras ambições, se preocupam mais com os aspectos motivacionais.

Na prática as duas teorias são aplicadas em simultâneo, pois que é comum as empresas desenvolverem planos de motivação derivados, mas por outro lado, usam o salário como

um meio de motivar, sem contar com os diversos esquemas de controlos de presença e de produção individual a que as pessoas estão sujeitas.

As empresas produtoras de serviços geralmente estão viradas para a “prestação de serviços de qualidade”, muito embora por vezes se afigure subjectivo descobrir o que de facto agrada e fideliza um cliente. Pois que uma economia incipiente como a nossa, em que se apresentam poucas alternativas de escolhas, pode levar à doce ilusão de que um determinado cliente permanece na empresa por satisfação quando é o maior insatisfeito. Podendo tratar-se duma pessoa comodista que apenas se mantém pela “preguiça” de formalizar a saída para outro banco. Esta situação é perigosa porque essa insatisfação do cliente pode ser rapidamente difundida e alcançar outros clientes mais ágeis que se retirarão em massa.

Entretanto constitui ainda um forte desafio aos estudiosos a descoberta de um modelo capaz de englobar todas as vicissitudes e incertezas trazidas pelo ambiente de tarefa, e que se adapte a qualquer tipo de organização. Na actualidade as diversas teorias geralmente revelam um cunho cumulativo dos diversos aspectos abordados pelas anteriores, divergindo significativamente na ênfase dada a cada aspecto, nomeadamente tarefa, pessoas, ambiente, tecnologia.

2.2 Funções dos Recursos Humanos

A função dos Recursos Humanos ao nível do subsistema operacional, é exercida aos mais diversos níveis na organização através da coordenação e dinamização das diversas actividades, e visa atrair e estabilizar força de trabalho profissionalmente capaz e psicologicamente ajustada às necessidades da empresa, através da perfeita realização das seguintes funções: recrutamento, selecção e inserção na empresa, transferências, despedimentos, reformas, formação profissional e planeamento de recursos humanos (Sousa 1990:262).

2.2.1 Recrutamento e Selecção

O processo de recrutamento e selecção, ajudará a empresa a adaptar as estratégias de Recursos Humanos às condições locais, bem como ao planeamento das necessidades em quantidades e aptidões específicas. Segundo Werther e Davis (1983:15) os empregados seleccionados devem ser devidamente enquadrados sob a pena de serem sub-aproveitados ou se sentirem frustrados.

O recrutamento na empresa pode ser interno ou externo. Tendo-se como principais fontes externas: a) os desempregados que se podem identificar através de agências de colocação de pessoal; instituições de ensino; associações profissionais ou sindicais; b) empregados insatisfeitos com o emprego que possuem; c) trabalhadores prestando serviços em outras empresas sobretudo dos concorrentes, caso se afigure vantajoso (Sousa 1990:263-5).

E, como fontes internas teríamos o preenchimento de cargos por pessoas já empregadas na empresa. Este método pode-se apresentar como vantajoso: por “contribuir adicionalmente para a motivação das pessoas que já trabalham na empresa ao criar-lhes expectativas de promoção”; permitir uma melhor tomada de decisão trazida pela reduzida subjectividade na análise da personalidade do seleccionado e redução dos custos do processo de selecção. Contudo pode apresentar-se desvantajoso, à favor do método externo, pelo facto de incentivar o “espírito acomodaticio” das pessoas, ligado a uma perspectiva enviesada dos factos, trazidos pela rotina (Sousa 1990:267).

Para uma adequada gestão deste subsistema, a empresa deve sempre ter em conta as suas estratégias, que traduzem suas pretensões no mercado pois que de nada valeria a empresa pagar salários altos a um indivíduo especialista em invenção de produtos quando a empresa vai se posicionar sempre como seguidora no mercado.

Entretanto, o mercado de trabalho por natureza apresenta-se com os seguintes constrangimentos: a) pouca mobilidade – trazida pela aversão a trabalhar fora da área residencial; b) desorganização – determinada pela heterogeneidade de critérios nas

relações contratuais; c) falta de informação – pela falta de transparência na informação quanto a disponibilidade e custo de mão de obra no mercado (Sousa 1990:263-5).

Uma empresa que prima pelo sucesso, manterá pessoal recrutado pelos mais justos sistemas, através das competências reveladas na selecção, ao invés de enveredar pelo caminho do paternalismo.

2.2.2 Integração, Treinamento e Desenvolvimento

Através dos planos de treinamento e desenvolvimento os trabalhadores novos e antigos se sentem parte integrante da empresa e são estimulados a ter uma visão do futuro (Werther e Davis 1983:15). Estes planos são tão necessários para os recém admitidos quanto para os empregados antigos, cuja função principal é de reduzir o *gap* entre as capacidades das pessoas e as exigências do novo cargo.

2.2.2.1 Planos de Integração

Os planos de integração são responsáveis pela ambientação dos trabalhadores ao novo cargo ou à empresa. O empregado passa a familiarizar-se com os aspectos sociais, culturais e técnicos da empresa e permite sua aceitação no grupo de trabalho, que poderá ser através de filmes, descrições ou políticas da empresa. Este processo inclui também o acordo salarial entre as partes, terminando com a entrega do empregado ao futuro supervisor, antecedida de uma volta de apresentação pelos diversos compartimentos da empresa (werther e Davis 1983:201-2).

A eficácia do processo de integração verifica-se quando: a) o empregado não se sinta intimidado com a quantidade de informação por assimilar na empresa; b) permite que o empregado se entusiasme com o cargo de forma a permitir sua lealdade para com a empresa; c) o empregado não se sinta angustiado com as tarefas que lhe esperam.

2.2.2.2 Planos de Treinamento e Desenvolvimento

“Uma maneira mais fácil de resumir os benefícios do treinamento é considerá-lo como um investimento que a organização faz nos empregados. Esse investimento paga dividendos para o empregado, para a empresa e para os outros trabalhadores” (Werther e Davis 1983:203).

O plano de treinamento permite ajustar os empregados novos e antigos na empresa com vista a elevar o desempenho individual actual que se poderá repercutir para o seu futuro. Nesta óptica afectarão a carreira e conseqüentemente influirão no desenvolvimento do empregado, para além de que as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são postas em prática. Ademais, o desenvolvimento permite que o tabalhador se precavenha da obsolescência com a perda de capacidade para determinada realidade face as mudanças sócio-técnicas e permite uma maior rotatividade de cargos que proporciona um melhor preenchimento de cargos abandonados, pelos demissionários.

A principal diferença entre o treinamento e desenvolvimento tem a ver com o propósito. O treinamento é dirigido para cargos específicos, e quando dirigido para futuras responsabilidades toma o nome de desenvolvimento de Recursos Humanos.

2.2.2.3 Premissas Para um Plano de Desenvolvimento

Para desenvolver um plano de desenvolvimento de Recursos Humanos, torna-se necessário:

- Avaliar as necessidades, objectivos, conteúdo e princípios de aprendizagem;
- Avaliar as necessidades dos empregados e da empresa;
- Formalizar tais necessidades como princípios de aprendizagem (Werther e Davis 1983:203-4).

A Avaliação de Necessidades consiste no levantamento das necessidades face as exigências ambientais que se afigurem sanáveis pelo treinamento submetendo os desafios futuros nos planos de longo prazo. A introdução do I.V.A em Moçambique pode se constituir como necessidade de um plano de treinamento.

Os objectivos devem cobrir as necessidades identificadas, determinando comportamentos pretendidos que representam o seu conteúdo, e servirão para avaliar o desempenho alcançado com o programa (Werther e Davis 1983:208). Caberá aos fazedores das estratégias da empresa ir adequando as capacidades das pessoas às futuras exigências, bem como às necessidades identificadas pelos gestores de linha no normal desenvolvimento das actividades, cuja formalização atenderá as suas especificidades.

Finalmente, os princípios de aprendizagem através da participação dos indigitados, torna-se mais rápido e produtivo quando é dada ao participante; a repetição para ajudar a reter a matéria de estudo; a relevância cuja inobservância tiram valor a matéria; a transferência que se refere a semelhança das matérias abordadas com o cargo; e retroinformação que avalia os ganhos obtidos no processo, como um elemento motivacional (Werther e Davis 1983:208).

2.2.2.4 Técnicas de Treinamento e de Desenvolvimento

A técnica de treinamento e desenvolvimento adoptada, deve ajustar-se às seguintes condições: efectividade em termos de custo; conteúdo desejado do programa; adequação das instalações; preferências e capacidades do treinador e do treinando. Essas técnicas podem ser aplicadas dentro (treinamento por instrução no próprio cargo, rotação de cargo, aprendizagem e preparação), ou fora do cargo (prelecção ou treinamento externo).

A) Técnicas no próprio cargo

As técnicas de aprendizagem no próprio cargo podem ser: a) *treinamento por instrução no próprio cargo*, que não passa de uma mera passagem de serviço, em que o treinado

recebe o panorama geral do cargo e possivelmente é apresentado um modelo de base; b) *rotação de cargo* que consistirá no treinamento/aprendizagem a partir de cruzamento entre cargos, imputando sobre eles uma carga de variedade e autonomia; c) *aprendizagem e preparação*, que são geralmente ministrados e orientados por profissionais habilitados em certa tarefa, cujo carácter informal proporciona maiores resultados e participação do treinando (Werther e Davis 1983:208-11).

B) Técnicas fora do cargo

Dentro das técnicas fora do cargo temos o treinamento externo e técnicas de prelecção, sendo esta última ministrada através de conferências e palestras, e por isso, não privilegiando a participação. Ao passo que o treinamento externo em locais apropriados privilegia a experimentação das tarefas a virem a ser desenvolvidas no cargo, através da troca de papéis entre os treinandos, o que estimula a participação do grupo (Werther e Davis 1983:211).

O desenvolvimento de Recursos Humanos, tem a vantagem de reduzir os custos para identificação de novas fontes de mão-de-obra e permite ao empregado trilhar numa carreira profissional no seu emprego.

2.2.2.5 Planos de Carreira

O plano de carreira incide sobre o plano individual do trabalhador perspectivando formas de evoluir e desenvolver-se profissionalmente, de modo a atingir no médio prazo o seu potencial. Com efeito, na maioria das empresas existe sempre um plano de sucessão das pessoas (fundamentalmente para cargos de gestão) e planos de ascensão na carreira para os restantes empregados².

Porém, enquanto que na organização taylorista e na burocrática fazer carreira significava ascender a um nível superior na cadeia vertical, o que prevalece na avaliação do seu potencial. Hoje, em que se procura ter organizações com estruturas em rede ou

horizontais, com três ou quatro níveis hierárquicos, a ascensão pode verificar-se através de movimentações laterais, primando estas por novas competências e visão global dos negócios da empresa³.

2.2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho é o meio que visa medir o desempenho do trabalhador no exercício do seu cargo, durante um lapso de tempo, através do qual, o administrador poderá obter informações sobre o grau de participação de cada indivíduo e compará-las com as expectativas da empresa (Aquino 1989:198).

A avaliação de desempenho tem utilidade pelo facto de permitir classificar os trabalhadores numa base uniforme, e remover todos os aspectos que restringiram o desempenho; e ainda permitir a medição da eficiência dos programas de ambientação, de treinamento e do próprio salário e outros benefícios, ao invés de usá-los apenas como um simples instrumento de controle dos trabalhadores.

Outra utilidades da avaliação de desempenho consistirá em transformá-lo num meio de incentivar os trabalhadores a se entregarem aos desafios, se preocupando mais com o desempenho, numa base de concorrência entre eles.

Aquino (1989:188), refere que uma das fontes mais seguras para a obtenção de informação necessária para a avaliação do desempenho pode ser através de sistemas tecnicamente montados, ou através da validação do parecer emitido pelo chefe directo a partir da convivência laboral, que culminará com a classificação dos trabalhadores em excelentes, bons e regulares.

Os trabalhadores “**excelentes**” são os que têm elevado nível de desempenho, que serão automaticamente mantidos na empresa, enquadrados e estimulados a desenvolver suas potencialidades; e a classificação de “**bom**” abrange aos que se verifique possuir um

² Consultado na Internet no endereço: <http://epson.pt.executive digest> Dezembro de 1997

³ Consultado na Internet no endereço: <http://epson.pt.executive digest> Dezembro de 1997

excelente potencial, porém não tendo alcançado níveis de desempenho desejáveis. Estes trabalhadores, devem de imediato serem submetidos aos planos de treinamento, afim de se removerem os obstáculos responsáveis pelo resultado obtido (Aquino 1989:188).

As pessoas com classificação de “razoável”, devem ser cuidadosamente submetidas ao plano de despedimento devidamente acompanhadas por especialistas no assunto, com entrevistas de saída, como forma de subsidiar o próprio sistema. Se por um lado o trabalhador poderá encontrar melhor enquadramento numa outra actividade em outra empresa, também a empresa através da entrevista pode chegar a conclusão de ser a principal responsável pelo mau desempenho a partir da concepção deformada dos planos de avaliação (Aquino 1989:188).

Quanto aos métodos de avaliação, não seria fácil dizer qual deles seria mais eficaz uma vez que a avaliação de desempenho através de sistemas tecnicamente montados deve ser complementada com o parecer emitido pelo chefe directo. Dado que o primeiro privilegia a padronização de comportamentos e reduz a subjectividade do segundo, e este por sua vez, refere-se aos relacionamentos humanos necessários.

Entretanto, segundo Silva et alii (1987:1254) uma tradição é um modo padrão de interacção de um grupo e intensifica a sua consciência e sua coesão. E diz ainda o mesmo autor que uma sociedade é composta de cultura e práticas traduzidos em comportamentos que são substancialmente afectados pelos valores que compartilham.

Desta maneira, uma vez que Aquino (1989:189) diz que a avaliação do desempenho é o barómetro de todas as ocorrências na empresa, importa referir que é necessário adequar os métodos de avaliação ao tipo de sociedade a que estão adstritos. Contrariamente as sociedades individualistas, os africanos são por natureza colectivistas. Na sociedade africana todo o sentimento é acompanhado e compartilhado pelo grupo, por isso a classificação de cada trabalhador, deveria ser proposta pelo grupo, como forma de preservar os hábitos, usos e costumes dos empregados quais dificilmente ou nunca deles se dissociam.

2.3 Planos de Manutenção

Uma das formas de “vender” os programas internos aos trabalhadores é através da motivação. Uma das pessoas que se debruçou sobre a motivação foi Abraham Maslow com a teoria da hierarquia das necessidades, e defendia que a pessoa age conforme o motivo que em si predomine e que existe uma hierarquia das necessidades: *primárias* (as fisiológicas e as de segurança) e *secundárias* (as sociais, de estima e de auto-realização), que deixam de sê-lo a medida que sequencialmente se vão satisfazendo as de nível inferior (Chiavenato 1987:418).

Por seu turno, Herzberg a partir da teoria de Maslow, identificou no ser humano a existência de dois factores: *factores higiénicos* ou *de manutenção* voltados para as necessidades físicas e económicas, e *factores motivacionais* que surgem depois de satisfeitos os higiénicos, porém voltados para a auto-afirmação (Werther e Davis 1987:302 e Aquino 1989:242). Realçou ainda que os factores motivacionais como realização profissional, reconhecimento e auto-afirmação actuam sobre a motivação e **satisfação** o que conseqüentemente melhora o desempenho. Os factores de manutenção formados pelas políticas da empresa, relações interpessoais, salário e outras condições de trabalho que apesar de não provocarem motivação a sua falta pode provocar **insatisfação**, por isso, jogam de um papel importante na prevenção da insatisfação na empresa (Werther e Davis 1987:302 e Aquino 1989:242).

Do mesmo modo, (Mendes :1997)⁴ refere que atribui o nome de recompensa aos ganhos na empresa ao invés de remuneração para evidenciar a mútua colaboração entre empregador e empregado e a reciprocidade de ganhos. Dizendo ainda que as recompensas intrínsecas são as que estão ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação no cargo e ao estilo de liderança, sendo estas que bem geridas criam um compromisso entre o empregado e a empresa. Enquanto que as recompensas extrínsecas não têm capacidade de motivação, porém mal geridas criam desconforto, irritação e desmotivação nos empregados.

⁴ Consultado na Internet no endereço: <http://www.epson.pt.executivedigest> dezembro de 1997.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow peca pela falta de definição de uma sequência lógica das necessidades, porque exceptuando as necessidades básicas que têm a ver com a subsistência do indivíduo, as secundárias têm muito a ver com as crenças e valores acreditados por cada indivíduo, que por sua vez se identifica com o meio a que pertence. Contudo, esta teoria revela a importância de conhecer as necessidades dos empregados porque através delas os gestores podem influenciar as pessoas a adoptar comportamentos. Por outro lado, através dos factores de manutenção e factores de motivação referidos por Herzberg permite a gestão identificar quais as políticas que proporcionarão satisfação e prevenir-se dos factores responsáveis pela insatisfação.

Entretanto, “caso a empresa deseje fixar os melhores, não poderá restringir-se aos simples incentivos tradicionais” (Aquino 1989:189) precisa adequar a sua estrutura organizacional ao perfil da mão-de-obra, criar uma cultura organizacional que permita o pleno desenvolvimento das pessoas, fornecendo condições para os funcionários exercitarem sua capacidade de realização, através de planos permanentes de treinamento e desenvolvimento. E ainda levar em conta que “a prática demonstra que as necessidades dos trabalhadores evoluem no sentido de estes requererem uma maior participação nos destinos da organização” (Aquino 1989:193).

2.3.1 Função de Manutenção

A função de Manutenção na empresa tem como objectivo, fixar na empresa os melhores servidores, permitindo reter pessoal qualitativa e quantitativamente desejado e paralelamente auxiliando na identificação do pessoal a ser dispensado. Segundo o artigo escrito por Câmara et alii, (Dez 1997)⁵ o sistema de recompensa deve contemplar os factores que os empregados consideram motivadores no trabalho, que são: o sentido de realização pessoal; o reconhecimento dos seus pares e das chefias; a progressão de carreira; estilos de gestão; a remuneração.

⁵Extraído do endereço: [http://www.epson.pt.executive digest-Dezembro/97](http://www.epson.pt.executive_digest-Dezembro/97).

Desenvolver-se-á um modelo de plano de manutenção sugerido por Aquino (1989:187 e Whether e Davis (1983:15) baseado em padrões motivacionais e padrões salariais (salários e outros benefícios).

2.3.1.1 Directrizes Motivacionais

Os padrões motivacionais jogam de um importante papel na pesquisa de estímulos capazes de surtir efeitos positivos na função de manutenção. “Há casos em que o efectivo carece de maior participação, de melhores oportunidades, de melhor ambiente de trabalho, mas a direcção opta pelo incentivo salarial na doce ilusão de que o trabalhador é apenas uma variável económica (Aquino 1989:189).

Se de certa maneira um aumento salarial pode satisfazer uma necessidade material, com o aumento do poder de compra do trabalhador, esse ganho adicional não servirá para sanar um desejo de poder desenvolver outra actividade. As necessidades psicológicas são sanadas ou amenizadas pela realização do ego do indivíduo, geralmente reportadas ao seu meio sócio-cultural.

2.3.1.2 Directrizes Salariais

- “O salário não é o maior factor de motivação”, porém, países com um elevado custo de vida, como Moçambique, a tática do salário pode surtir efeitos positivos durante um tempo relativamente superior a um país rico. Isso ocorre por força da hierarquia das necessidades de Maslow em que uma necessidade (económica) enquanto não é satisfeita permanece em *stand by* esperando solução certa ou alternativa, e dificilmente a mente transita para níveis mais altos como a auto-realização (Aquino 1989:190).
- Entretanto, outra forma sobre a qual o salário pode se apresentar com uma conotação emocional tem a ver com a sua determinação, uma vez que é importante saber quanto o empregado quer ser pago, o que a empresa pode pagar, e o que

pagam os outros. Pois que mais do que representar o custo da mão-de-obra ele define um *status* e reflecte a posição social das pessoas (Aquino 1989:190).

Porém, maior parte de jovens com formação superior tendem a impolar seus salários, apenas baseados na qualificação académica ainda que sem um adequado nível de habilidade profissional (Aquino 1989:191). Neste caso a componente salarial fica um pouco distorcida, passando esta a ser uma variável do título universitário sem corresponder ao desempenho. Entretanto este procedimento não se pode considerar de negativo por completo, se resultar de uma estratégia de captação de mão-de-obra qualificada da qual se esperam melhores resultados a longo prazo.

2.3.1.3 Directrizes dos Benefícios

Segundo Aquino (1989:192), “os benefícios constituem o salário indirecto do trabalhador”, e que pode ser traduzido por assistência médica, sistemas de previdência social, restaurante, transporte, cartão de crédito, automóvel, viagens, cooperativas, creches.

Segundo Chiavenato(1989:86) os benefícios sociais têm para o trabalhador as seguintes vantagens: oferecer conveniências não avaliáveis em dinheiro; aumentar satisfação no trabalho e reduzir as causas de insatisfação; melhorar o relacionamento social entre os empregados; assegurar o *status* social; e contribuir para o desenvolvimento do bem-estar individual e social.

Porém, os benefícios só terão sustentabilidade se voltados para algum retorno para a empresa. Pois que sua má administração pode distorcer seu significado levando os empregados a considerá-lo como um direito adquirido.

2.4 Planeamento de Recursos Humanos

O planeamento de Recursos Humanos consiste na estimativa das necessidades e suprimento de pessoas certas nos lugares certos em tempo certo, numa perspectiva de

curto e longo prazos, através do conhecimento dos factores que influenciam na demanda e oferta da mão-de-obra.

O planeamento de recursos humanos enquanto se possa dispensar em uma empresa pequena por envolver processos complexos e dispendiosos o mesmo não se pode dizer para empresas grandes onde quase se tornam obrigatórios. Entretanto, os planos de curto prazo devem indicar vagas de cargos a ser preenchidas durante o ano seguinte. E os planos de longo prazo, estimarão as necessidades para dois, cinco ou dez anos (Werther e Davis 1983:120).

Para a elaboração destes planos serão seguidos os seguintes passos:

- Levantamento dos factores que afectam a demanda da mão de obra, que podem ser externos ou internos;
- Determinação das necessidades da mão de obra, que envolve o uso de técnicas específicas para o efeito;
- Análise da oferta de mão-de obra que é baseada na análise do mercado de trabalho, tendo em conta os constrangimentos presentes neste mercado, atrás abordados (Werther e Davis 1983:122).

2.5 Meio Ambiente da Empresa

A sobrevivência de qualquer empresa depende da sua capacidade de interagir com o meio envolvente, para tal, será necessário conhecer as condições presentes e prognosticar as futuras.

2.5.1 Meio Envlovente Contextual

Para o estudo da envolvente contextual, Freire (1997:67) sugere o modelo de “análise PEST” que procura perceber os diversos contextos com que a empresa se defrontará, que são o político-legal, económico, sócio-cultural e tecnológico.

2.5.1.1 Contexto-Político

O contexto político está relacionado com o poder da empresa e seu enquadramento legal. Um dos factores essenciais, nesta análise é a estabilidade política, que pode constituir um incentivo ao investimento privado. Porém, esta componente é fortificada quando é suportada por um ambiente legal, justo e motivador. Segundo Freire (1997:69) os incentivos fiscais, constituem oportunidades a serem exploradas pelas empresas para reforçar sua competitividade.

2.5.1.2 Contexto Económico

As principais variáveis a ter em conta são o produto interno bruto (PIB), a taxa de desemprego, a inflação; e a evolução destas magnitudes ao longo do tempo. O nível da taxa de juro e da inflação influenciam grandemente nas decisões empresariais. Em períodos de taxas de juro e inflação baixas tende a haver mais investimentos e aumenta o poder de compra dos consumidores, o que pode aumentar o número de transações dos clientes.

2.5.1.3 Contexto Sócio-Cultural

Onde se deve estudar o padrão de vida através da análise de factores demográficos (taxa de natalidade, estrutura etária), nível educacional, hábitos dos consumidores e suas preferências, que assume cada vez mais uma posição de destaque se tiver em conta que as tendências actuais são as de produzir aquilo que o consumidor quer.

2.5.1.4 Contexto Tecnológico

Este aspecto tem a ver com as inovações tecnológicas, dos processos (visando sua maior simplificação) o que poderá auxiliar aos tomadores de decisão a adoptarem políticas de aquisição de novas tecnologia tendo em conta a capacidade de nelas operar e os ganhos que dela advirá, na competitividade.

2.5.2 Meio Envoltente Específico

O meio envoltente específico compreende o conjunto dos agentes e factores que interagem com a indústria em que a empresa compete, os clientes, concorrentes, fornecedores e outros aspectos. Passará naturalmente pelo conhecimento da sua situação e perspectivas, caracterizando a natureza da oferta e procura.

Michael Porter defende que uma estratégia deve ter em conta o interesse do sector e a posição concorrencial da empresa, através do modelo das cinco forças de mercado, de entre as quais destacaremos: taxa de crescimento do sector, poder negocial, existência de produtos substitutos e seu desempenho relativo (Cardoso 1997:63-4).

3. QUADRO INSTITUCIONAL JURÍDICO MOÇAMBICANO

Pretende-se inferir sobre a influência do poder institucional para o sistema financeiro no país, como forma de avaliar sua influência nos objectivos, metas e planos do BCM.

3.1 Programa do Governo de 1995-1999

Os objectivos do governo moçambicano segundo programa do governo para o quinquénio 1995-1999 visavam: 1) "Garantia da paz e estabilidade, como base para a reactivação da actividade económica; 2) redução dos níveis de pobreza através do desenvolvimento económico e humano sustentável; 3) melhoria das condições de vida das pessoas no campo de saúde, educação, desenvolvimento rural e emprego.

Para sua realização foram tomadas como prioridade a concentração de esforços em quatro áreas fundamentais: 1) desenvolvimento de capital humano; 2) reabilitação de infraestruturas que promovam o crescimento económico; 3) criação de um clima favorável ao investimento privado, para se garantir um crescimento económico sustentável.

Os principais instrumentos de que o governo se serviu foram a política monetária e fiscal. Através da política monetária, visava assegurar de forma eficiente a canalização do crédito para os sectores capazes de dar maior alavancagem ao crescimento dos índices macro-económicos. Também foram tornadas prioridades do governo as reformas no sector financeiro, a partir da liberalização e modernização do sector financeiro. E, a política fiscal consistiu na adopção de formas tributárias que permitissem o alargamento da base e em simultâneo estimulassem o investimento nacional e estrangeiro.

Este plano tem uma certa visão humanista porque para além de se referir apenas aos objectivos do crescimento, também contempla o desenvolvimento humano que provavelmente implicará a satisfação das pessoas na sociedade como um todo, em que se aumentaria o emprego, com a possibilidade de economias advindas dos benefícios fiscais deslocarem fundos à favor de maiores benefícios para os trabalhadores.

3.2 Lei do Trabalho

De um modo geral, o quadro jurídico laboral que regula as relações laborais, Lei nº 8/98 de 20 de Julho, visa garantir os interesses dos trabalhadores, bem como a resolução de diferendos surgidos no âmbito destas relações, através do qual são fixados os direitos e obrigações dos trabalhadores e das entidades empregadoras.

Destaca-se porém o nº 1 o artigo 47º desta lei, que consagra o salário e outras regalias como um direito imprescindível em um contrato de trabalho, e irrenunciável por força do artigo 59º, fixando também através do nº 4 do artigo 47º o salário mínimo como um tecto limite que não poderá em circunstância alguma ser quebrado.

Estes artigos retratam parte dos factores higiénicos ou de manutenção referidos por Herzberg, voltados para as necessidades físicas e económicas, porque defende direitos que a partida se consideram vitais ao Homem. A um nível mais elevado, temos a segurança que são salvaguardados pelos artigos 44º, 183º, 184º e 185º. Estes regulam as normas de funcionamento do sistema de segurança social, que garantem a subsistência do trabalhador em caso de falta ou redução de capacidade para trabalhar desde que

devidamente comprovada, e a apoios aos familiares do trabalhador em caso de morte, através dos sistemas de previdência e assistência social.

Particularmente o artigo 182º cria um órgão do Estado para o efeito, porém, não obstando a constituição de esquemas de previdência complementares, pelas entidades que o desejem. Estas leis permitem ascender ao segundo nível das necessidades básicas de Maslow, ou complementar os factores de manutenção de Herzberg, o que constitui uma premissa para os trabalhadores ascenderem aos factores de motivação ligados às necessidades (as sociais, estima e auto-realização) que são o pilar do maior desempenho numa perspectiva de longo prazo.

Os artigos 176º e o 177º fazem uma clara alusão a formação e avaliação do desempenho dos empregados. O artigo 176º leva em conta as políticas incentivadoras da constante aprendizagem através do treinamento específico ou do exercício de cargos desafiadores, e intrinsecamente ligada ao treinamento está a avaliação que é regulada pelo artigo 177º, que constitui um dos pilares na identificação das necessidades de treinamento e avaliação de desempenho.

O artigo 179º ao fazer alusão a promoção dos empregados, também permite munir o sistema de mecanismos de satisfação através de um reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo empregado. Porém é mais vantajoso que tais sistemas correspondam a promoções voltadas para as competências, em oposição a tradicional ascensão na carreira por tempo de serviço totalmente desligada do desempenho alcançado.

As leis do trabalho em Moçambique têm um carácter mecanicista ao fazer alusão a determinação do salário por tempo, mas também tem um cunho humanista vincado pelos artigos que retratam o homem como um ser que vulnerável a doenças e outros entraves que o possam impedir de trabalhar, não o considerando apenas como uma máquina e sobretudo como um ser que necessita de se desenvolver e adquirir conhecimentos.

3.3 Evolução do Sistema Financeiro Moçambicano⁶

O sistema financeiro⁷ moçambicano no período antes da independência política nacional, proclamada em 25 de Junho de 1975, estava virada para a defesa dos interesses estrangeiros. Foi basicamente desenvolvida pelo Banco Nacional Ultramarino (BNU), com sede em Lisboa, Portugal, com o principal propósito de transportar para metrópole o ouro obtido através do serviço migratório na República Sul Africana, para servir os interesses de Portugal.

Após a independência nacional instituiu-se um quadro jurídico que tinha como principal objectivo a salvaguarda dos interesses das empresas financeiras (dos trabalhadores e seus proprietários), o integral cumprimento dos interesses fiscais e sobretudo a garantia dos interesses dos legítimos proprietários das poupanças recolhidas através dos depósitos, e ainda garantir que o sistema económico geral fosse apoiado e desenvolvido através do sistema financeiro.

Entretanto, no período 1975-1987, a actividade era planeada dirigida, controlada, e executada pelo Estado, por força da opção política adoptado na época - Sistema de Economia Planificada. Período que foi basicamente caracterizado pela onda de sabotagem económica e factores naturais como secas que estiveram na origem da gradual queda da economia em diversos sectores, inclusive no sector financeiro. Não obstante tudo isto, esta era foi acompanhada, por um forte optimismo patriótico dos moçambicanos que se encontravam totalmente motivados para o trabalho, independentemente das condições materiais ou psicológicas presentes em cada grupo de trabalho.

Com a implementação do Programa de Reabilitação Económica em 1987 é imposta a adopção de políticas monetaristas das Instituições de Bretton Woods e passa a haver necessidade de assegurar a harmonia do Sistema Financeiro e, em 1992 ao abrigo do artigo 26º da Lei nº 28/91 de 31/12 e artigo 18º do Decreto 43/89 de 28/12, a supervisão, e fiscalização da actividade dos Bancos Comerciais e Instituições Especiais

⁶ Baseado em: Manual do Inst. De Form. Bancária - *Sistema Financeiro Moçambicano 1995*.

⁷ Sistema financeiro é o conjunto de instituições que asseguram, essencialmente, a canalização da poupança para o investimento.

de Crédito passam a ser da incumbência do Banco de Moçambique, através da realização de uma eficaz política monetária, cambial e fiscal sob coordenação do Ministério do Plano e Finanças.

3.3.1 Estrutura do Sistema Financeiro e seu Impacto para o Crescimento Económico

Ainda ao abrigo da Lei nº 28/91 de 31/12, a estrutura do sistema financeiro moçambicano passa a ter a seguinte composição:

- 1) **Instituições de Crédito** constituída pelos Bancos Comerciais, Casas Bancárias, Instituições Especiais de Crédito (Bancos de Investimentos, Caixas Económicas; Cooperativas de Crédito).
- 2) **Instituições Auxiliares de Crédito** constituído pelas Bolsas de Valores, Corretoras de Fundos , Casas de Câmbios.
- 3) **Instituições de Intermediação Financeira** que são as Sociedades de Leasing e Factoring, Entidades Financiadoras de Vendas à Prazo, Sociedades Gestoras de Fundos de Investimentos, Sociedades Gestoras de Títulos (Holdings e outras).

Enquanto que até 1987 o sistema bancário operava apenas com três bancos, o Banco de Moçambique e Banco Popular de Desenvolvimento ambos do estado e o Banco Standard Totta de Moçambique que manteve sempre o regime de privado, actualmente o sistema é composto por cerca de dez bancos, nomeadamente: B.M., B.S.T.M., B.A., B.F, B.I.M, B.C.I., I.C.B. U.C.B., BIM e Inv^o.⁸

Entretanto, novas estratégias devem ser tomadas para reduzir o impacto trazido pela desintermediação capacitando-se a absorver maior parte da clientela resultante desse acréscimo de liquidez, ou tomar firme as acções e obrigações afim de elevar as receitas, e reforçar a área comercial para empreender acções capazes de fidelizar maior número de clientes no mercado concorrencial, o que poderá em parte ser garantido por uma força de trabalho capaz e motivada.

⁸ Consultar lista das abreviaturas

Embora o desenvolvimento económico de Moçambique, seja assegurado pela canalização de poupanças para o investimento, através das instituições financeiras, contudo estas são apenas intermediárias entre os agentes económicos - famílias, empresas e o Estado - que alternadamente podem num dado momento desempenhar o papel de poupadores e noutro de investidores, cujas reformas proporcionarão:

- Promoção da eficiência na economia, através da redução dos custos da intermediação financeira, facilitando na identificação das fontes de investimento aos interessados;
- portfólio de investimento mais diversificado, o que baixa os custos de intermediação e taxas de juro, à favor dos investimentos;
- maior leque de opção dos produtos e das instituições de que o cliente se beneficiará;
- uma gama alargada de alternativas de financiamento mais rápidos através dos mercados da bolsa;
- uso de técnicas sofisticadas capazes de satisfazer os clientes cada vez mais exigentes e possibilidade de formação de quadros nacionais para operarem tais tecnologias;
- aumento da capacidade económica e financeira dos bancos podendo resultar em maiores lucros para a empresa, maiores salários para os trabalhadores, e maiores receitas para os cofres do estado por via da realização das obrigações fiscais.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O BCM, é uma instituição de crédito criada ao abrigo da lei 28/92 de 25 de Fevereiro, aquando da separação de funções do Banco de Moçambique (função central e função comercial), e que no âmbito da liberalização do sistema financeiro em curso se assume como um banco comercial, com gestão independente e autonomia financeira.

Em Julho de 1996 51% do capital foi privatizado e actualmente tem um capital social de 500 milhões de contos. A Assembleia Geral é composta de: a) presidente da mesa; b) o C.A. composto por 7 membros; c) um conselho fiscal; como representantes dos interesses dos accionistas (do Estado e privados).

O BCM tem 1474 colaboradores dos quais 1.435 efectivos e 39 em contratos especiais (26 nacionais e 13 estrangeiros). O órgão de gestão é por sua vez composto 32 membros desempenhando funções directivas; 200 funções de chefia e 36 funções de apoio e assessoria, com a seguinte redistribuição etária e por habilitações literárias:

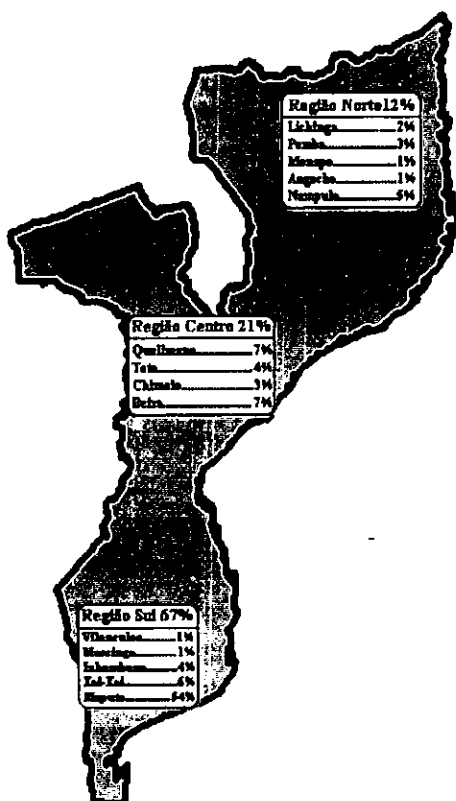
IDADE	EFFECTIVO	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS					
		ZONA	SUPERIOR	MÉDIO	BÁSICO	PRIMÁRIO	TOTAL
18-34	36%	Sul	72	367	238	234	911
35-49	59%	Centro	2	117	91	93	303
50-65	5%	Norte	3	91	73	54	221
	100%	Total Quantitativo	77	575	402	381	1435
		Total Percentual	5%	40%	28%	27%	100%

Fonte: Balanço Social do BCM-1999

Os trabalhadores encontram-se enquadrados da seguinte forma: o grupo I (G-I) com 80% do efectivo integra os profissionais técnicos, e no grupo II (G-II) está o pessoal afecto aos serviços gerais com apenas 20% do efectivo. Para o G-I o salário básico varia entre 2 a 18 milhões de meticais, e para o G-II entre 0,8 a 3 milhões de meticais.

Como parte integrante do sistema financeiro moçambicano e no âmbito das reformas em curso, presta serviços bancários e financeiros à comunidade de negócios, designadamente a incentivação de poupanças e seu entesouramento (operações passivas) e afectação desses recursos em forma de créditos nos sectores de actividade (operações

activas). Paralelamente, o BCM se dedica também a prestação de garantias que asseguram o cumprimento das obrigações entre os agentes económicos e a tomada firme de títulos ou obrigações no mercado financeiro.

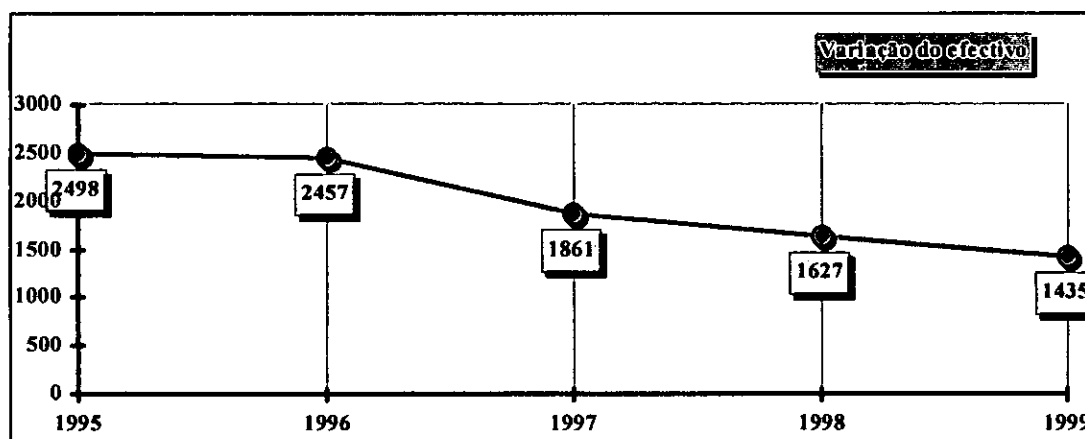


O BCM encontra-se implantado em todo território nacional, proporcionando postos de trabalho a diversos membros da sociedade, em diversos pontos do país (Norte, Centro e Sul , com 12%, 21% e 67% do efectivo, respectivamente). Está estruturada em dez Filiais localizadas nas capitais provinciais, dezoito Balcões localizadas nas

capitais distritais, catorze Delegações que são balcões de extensão, localizados nas capitais provinciais, vinte e oito postos de levantamento em cartão electrónico e cinco postos de câmbio, nos principais pontos de desembarque.

De entre os vários aspectos definidos pelo plano estratégico do BCM, é estabelecido como um dos objectivos, a racionalização dos níveis de pessoal e redimensionamento da capacidade institucional. E, uma vez reconhecido o baixo nível de escolaridade como um dos constrangimentos ao vital crescimento da empresa, o BCM tem estado a dar continuidade a deliberação de Fevereiro/94 do C.A. cessante, como forma adequar a estrutura às actuais exigências do mercado.

Apesar dos esforços que se tem levado a cabo a estrutura continua bastante pesada sobretudo quando comparada com as suas congéneres, e segue-se a variação do efectivo do BCM ao longo do tempo:



Fonte: Balanço Social do BCM- 1999

Este decréscimo no efectivo tem como causa principal a racionalização da força de trabalho. Este programa tem levado a desmobilização do pessoal excedentário, através de reformas parciais ou integrais e indemnizações, com observância do preceituado na lei de trabalho.

A partir da privatização do BCM foram tomadas como prioritárias, diversas acções, pautadas pela progressiva modernização tecnológica e expansão da rede de balcões, visando melhoria substancial da qualidade de serviços, segurança e rapidez. A par das sucessivas mudanças, introduziu-se o sistema de funcionamento de operações em contínuo (*on-line*) de alguns balcões:

Segundo o relatório de 1998, o BCM empreendeu diversas acções das quais destacou:

- Lançamento da rede e ATM em todos os balcões;
- Lançamento do cartão BCM *cash* (cartão de débito);
- Adesão do BCM como membro da VISA (cartão de crédito);
- Lançamento do serviço de transferências monetárias da “Western-Union”;
- Abertura de posto médico do Banco.

Entretanto, a instituição continua alvo de reclamações de clientes externos que pode ser o reflexo da fraca capacidade de satisfazer ao cliente interno, o que num prazo mais longo poderá traduzir-se em insucesso para a instituição.

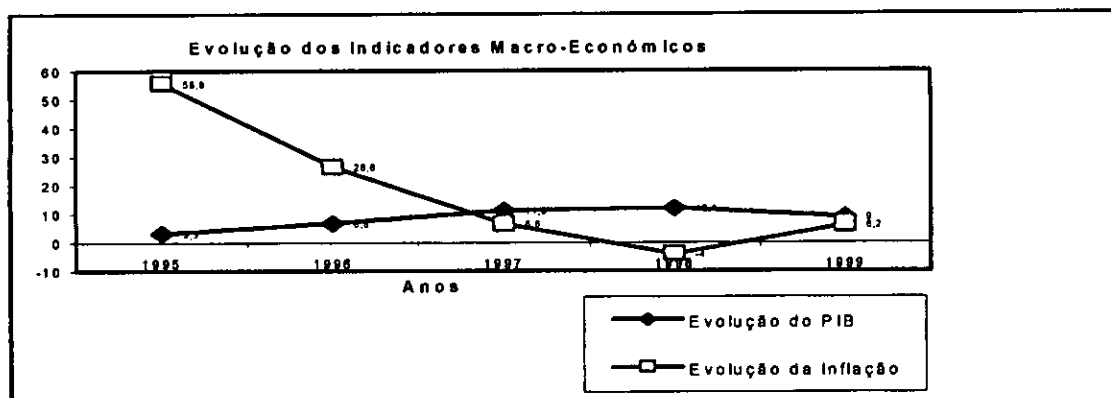
4.1 Análise do Meio Envolve Contextual do BCM

Um estudo à envolvente contextual, permitirá o BCM conhecer os factores de que ela não pode controlar, mas que estão presentes nas decisões estratégicas devendo deles se precaver ou aproveitar dos efeitos por eles proporcionados.

Contexto Político – o BCM é uma das mais antigas empresas, experiente no ramo e que já acompanhou diversas etapas da evolução do mercado financeiro, e que no contexto político-legal, beneficia-se de certos incentivos fiscais. Ao abrigo do nº1 do artigo 10 da Legislação sobre investimentos, o BCM está a beneficiar-se de uma redução tributária, de 50% sobre a matéria colectável da contribuição industrial devida, por um período de 10 anos. Ademais ao abrigo do Artigo 14º da mesma legislação, o montante das despesas realizadas com a formação de trabalhadores é deduzido até 5% sobre a matéria colectável.

Por outro lado, a política salarial do governo fixou em 0,4 milhões de meticais de salário mínimo, que pode ser alargada desde que a empresa demonstre adequada capacidade financeira para sustentar, pelo que o BCM tem instituído como salário mínimo o correspondente a cerca de 5 salários mínimos, como forma de promover a satisfação do seu pessoal.

Contexto Económico - o ambiente económico apresenta-se favorável, pois que o PIB tem estado a registar um crescimento a dois dígitos e uma tendência decrescente dos níveis de inflação, conforme demonstra o quadro dos indicadores macro-económicos⁹:



Contexto Sócio-Cultural – com uma população constituída por 16.840.654 mil pessoas cuja a estrutura etária representa uma população jovem em que: dos 0-14 anos com 44,7%; 15-64 com 52,5% e 65 em diante com 2,8% da população. Apesar dos esforços empreendidos pelo governo na área de formação o desempenho global registado de 1980 para 1997 não apresenta transformações significativas, para os níveis de escolaridade mais elevados dos quais constam¹⁰:

Anos	Alfabetização	Primário	Secundário	Técnico	Superior	Outros	Total
1980	75,4%	19,5%	3,6%	0,7%	0,1%	0,7%	100,0%
1997	1,4%	87,5%	8,4%	1,6%	0,6%	0,5%	100,0%

Entretanto é de considerar o movimento da emergência de mais centros de ensino superior, que poderão beneficiar mais interessados, sobretudo a extensão do ensino nas

⁹ Dados obtidos no anuário estatístico de 1995-1998 e <http://www.ine.gov.mz>.

¹⁰ Consultado na Internet no endereço: <http://www.ine.gov.mz>

demais províncias. Tivemos um acréscimo de cerca de quatro escolas superiores: I.S.P.U., I.S.C.T.E.M., U.C.M. de Cuamba e da Beira; contra as três inicialmente existentes: U.E.M., I.S.R.I., U.P.¹¹.

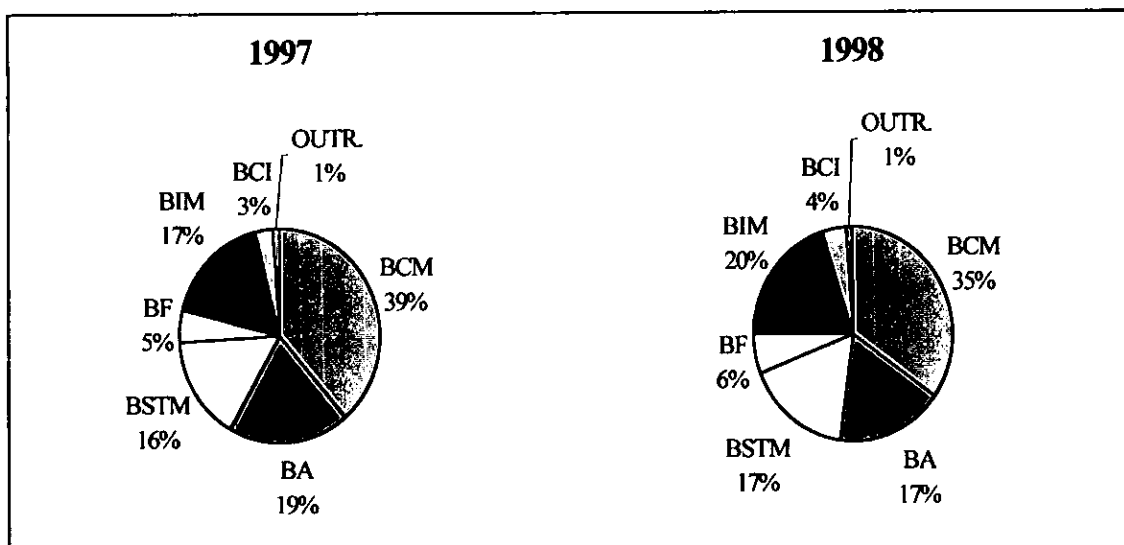
Contexto Tecnológico - foi marcadamente caracterizada por inovações trazidas pelo uso de tecnologias sofisticadas em diversas instituições financeiras, sobretudo no *self-service* proporcionado pelos cartões de débito.

4.2 Meio Envoltente Transacional

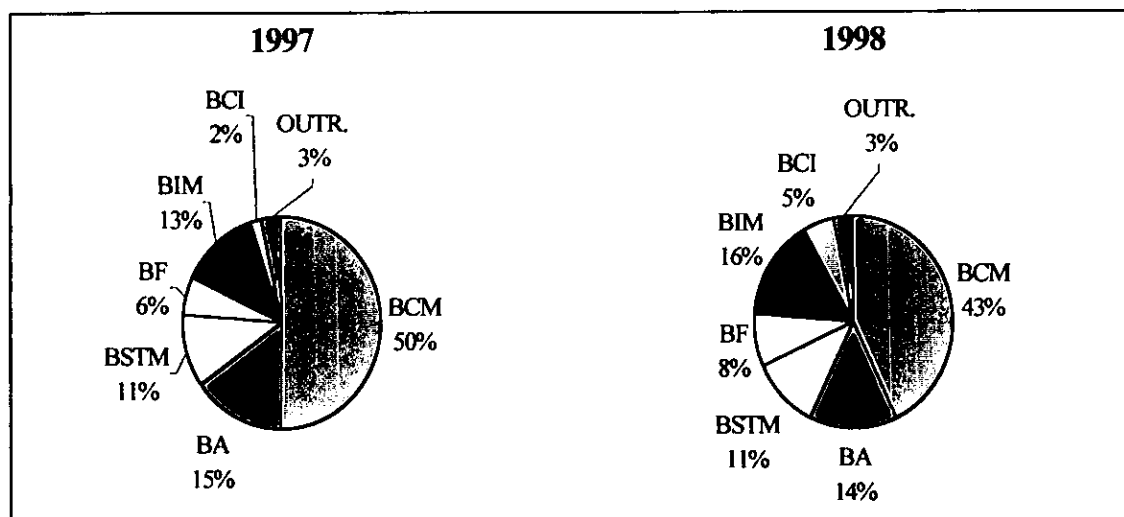
No meio envoltente transacional encontraremos alguns factores de que a empresa poderá exercer alguma influência pela relativa facilidade de controlá-los (em relação aos do meio envoltente contextual). O BCM está inserido numa estrutura financeira constituída por cerca de nove bancos comerciais, e ainda outras congéneres que prestam serviços financeiros à comunidade. De entre as quais podemos realçar as Cooperativas de Crédito, as Casas de Câmbios e as Instituições de Locação Financeira.

Entretanto, o BCM opera em um vasto mercado, como nos indicam os quadros comparativos das quotas de depósitos e de créditos respectivamente:

¹¹ Consultar lista das abreviaturas.



Quota de Mercado/Depósitos



Quota do Mercado/Créditos

Fonte: R.A.do Banco de Moçambique de 1998

Da leitura feita aos mapas pode-se observar que o BCM tem estado a registar um declínio das suas quotas, a favor do BIM, cujas as razões não foi possível saber com a maior exactidão, porém é de considerar:

- O facto do BIM ser uma instituição nova, com produtos e culturas mais actualizadas;

- Nesta fase de auto-afirmação, mais do que o lucro prima pela implantação no mercado;
- O exemplo dos outros bancos constituiu uma pré definição dos riscos a que estão sujeitos os bancos mais antigos;
- É um banco com uma estrutura menos pesada, com apenas 300 trabalhadores, para além de se tratar de uma população interna mais jovem e mais habilitada que a BCM.

4.3 Gestão de Recursos Humanos no BCM

Uma análise a este subsistema, permitir-nos-á avaliar a eficácia dos planos de incentivos na empresa, bem como os possíveis reajustes capazes de manter sistematicamente uma mão-de-obra produtiva, através da análise dos factores de higiene e factores de motivação identificados por Herzberg¹².

4.3.1 Descrição do Processo

A função de recursos humanos é exercida em todas unidades organizativas através dos gestores de linha, em defesa dos interesses da instituição, traduzidas pela concretização das estratégias definidas pelo Conselho de Administração. O principal veículo de realização e canalização dos interesses da empresa e dos trabalhadores é o pelouro da administração de Recursos Humanos, que garante a eficácia na observância dos deveres e obrigações dos empregados e da entidade empregadora.

O horário normal de funcionamento é de segunda á sexta feira observando a seguinte distribuição:

- Áreas administrativas das 7,00h30m às 12,00h e das 14,00h às 17h,30m;
- Áreas operativas das 7,00h30 às 16,00h30m.

Os períodos de férias têm a seguinte duração:

- 21 dias depois de decorrido um ano de trabalho efectivo;

- 30 dias no decurso de cada um dos anos seguintes subsequentes.
- E está ainda vinculado o direito a 6 dias de abonos para tratar de doenças ou outro assunto que não tenha justificativo oficial.

Todos os trabalhadores têm direito a 48 horas de repouso que compreende Sábado e Domingo, ou repouso mínimo de 11 horas consecutivas entre duas jornadas de trabalho e o trabalho extraordinário é somente admitido quando expressamente autorizado pelo Administrador da área e nos balcões pelo Director Coordenador da Rede.

O controle de assiduidade será mediante utilização da “folha de controle de frequência” que será diariamente assinada pelo trabalhador no local indicado e no início de cada período da jornada. Para a sua maior efectividade será designado um elemento responsável pelo controle das presenças e coordenação das actividades nos serviços (chefe de serviços). Todas as ocorrências relacionadas com os atrasos, ausências temporárias são remetidas à DRH por todas unidades organizativas do banco até ao dia 5 do mês seguinte às ocorrências.

O plano de férias é elaborado pelas unidades organizativas através da mais adequada redistribuição das pessoas por forma a garantir o desenvolvimento ininterrupto das actividades, plano esse que será enviado à Direcção de Recursos Humanos até 31/10 do ano antecedente a que se reporta. Quando chegado o período definido no plano, o pedido será formalizado em um um impresso próprio e confirmado ao beneficiário com um período mínimo de 8 dias do início de utilização.

Ano	Grau
1997	2,52%
1998	3,30%
1999	3,61%

Da análise feita a alguns dados é notório um pequeno incremento no nível de absentismo, sobre o qual recai como causa predominante a licença para tratamento de saúde, especificamente licença de maternidade.

¹² Herzberg F. 1966. *Work and Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publ. Co.; referenciado por Chiavenato (1987:423).

4.3.1.1 Estrutura Orgânica

No âmbito da modernização em curso, o capital humano assume lugar de destaque, pelo que, ainda em 1997, por deliberação do C.A. foi reformulada a estrutura da Direcção de Recursos Humanos, afim de se adequar às exigências do mercado (Anexo I).

A Direcção de Recursos Humanos (DRH), é um órgão de âmbito nacional sob a coordenação de um director coadjuvado por um director-adjunto, hierárquicamente dependente do Conselho de Administração, com a incumbência de:

- Suprir qualitativa e quantitativamente todas as necessidades em Recursos Humanos;
- Garantir o cumprimento das leis laborais;
- Assegurar a aplicação integral das políticas de Recursos Humanos.

A Direcção de Recursos Humanos, é por sua vez composta de 3 órgãos funcionais que mantêm com os demais órgãos estruturais do Banco os contactos necessários, no âmbito das funções que lhes são atribuídas, nomeadamente: a) Serviço de Gestão de Pessoal (SGP); b) Serviço de Administração e Processamento(SAP); c) Gabinete de Formação e Desenvolvimento(GFD), dependentes directos da DRH e coordenados por um chefe de serviços e ainda um órgão de staff (Secretariado).

a) Serviços de Gestão de Pessoal

O SGP tem como principais funções:

- assegurar a gestão previsional e o controlo estatístico do pessoal;
- garantir o recrutamento, actualizar e controlar o desenvolvimento do plano e satisfação das necessidades efectivas;
- propôr e coordenar o processo das carreiras;
- gerir o processo de Avaliação de Desempenho e do potencial do empregados;
- propôr e aplicar apolítica de saúde relativa aos trabalhadores do banco;

- garantir a aplicação correcta da política salarial através de estudos e suportes técnicos aos processos de revisão e actualização salarial e aos processos de prémios ou bónus que estiverem estabelecidos.

b) Serviços de Administração e Processamento

O SAP desempenha as seguintes funções:

- assegura a mais adequada gestão dos recursos humanos;
- realiza tarefas administrativas relacionadas com o registo de todas as incidências sobre o cadastro do pessoal, remunerações ou outras prestações pecuniárias incluindo empréstimos e participações nas despesas de saúde do trabalhador e de seus familiares com direito;
- assegura o correcto pagamento mensal das remunerações (salário e outros benefícios);
- assegura a correcta escrituração contabilísticas das diversas operações contabilísticas ocorridas no departamento, bem como a elaboração e controlo de orçamento;
- analisa e concede subsídios de pensão e de luto e outros pedidos de assistência social aos trabalhadores;
- apoia a realização de actividades desportivas e de lazer ou manifestações dos trabalhadores (1º de Maio);
- assegura o funcionamento eficaz dos processos de segurança higiene e saúde aprovados pelo C.A.

c) Gabinete de Formação e Desenvolvimento

- Elabora e controla os indicadores de diagnóstico global dos Recursos Humanos;
- dirige a execução dos planos de formação profissional aprovados superiormente;
- elabora manuais de formação para uso interno;
- coordena em articulação com outras instituições a realização de palestras e seminários de interesse da instituição.

d) **Secretariado** com função de staff, depende também da direcção e compete-lhe prestar apoio administrativo assegurando serviços de secretariado como telefone, expediente, arquivo, gestão de economato e outras actividades de apoio.

4.3.2 Recrutamento, Selecção e Integração

A análise deste subsistema do ponto de vista formal, permitirá um desenvolvimento das actividades, e do ponto de vista informal que será baseado nas entrevistas aos trabalhadores das diversas unidades, o que permitirá auscultar o sentimento dos trabalhadores quanto as diversas actividades prestadas pela instituição de apoio ao cliente interno.

As necessidades de recrutamento são geralmente solicitadas pelos administradores das unidades organizativas e devidamente encaminhadas para suprimento à Direcção de Recursos Humanos sob directa coordenação do SGP, depois de identificadas pelos directores e chefes de serviços cuja a ponderação poderá resultar na decisão do recrutamento interno por rotação do cargo, que pode ser horizontal ou vertical através de transferências internas, ou ainda através do recrutamento externo.

Outra forma de identificação das necessidades de recrutamento, é através do plano estratégico, em que ao nível da cúpula são identificadas necessidades futuras de pessoas para preencherem vagas surgidas normalmente com a expansão dos negócios.

O recrutamento externo é geralmente conduzido aos candidatos através dos *mass média* contendo: a) o grau de habilitações académicas ou profissionais exigidos; b) indicação dos documentos para prova dos requisitos; locais e data de realização das provas; prazos para a entrega dos documentos, cuja inscrição será formalizada mediante preenchimento de uma ficha específica para o efeito. A abertura do concurso será determinada pelo Conselho de Administração, cuja coordenação será da responsabilidade de um júri especial de selecção constituído por: a) um gestor da Direcção de Recursos Humanos; b) gestor do serviço de gestão de pessoal; c) gestor da área de formação e desenvolvimento.

Após análise comparativa dos requisitos exigidos com as apresentadas pelos candidatos, estes serão submetidos a testes teóricos e psicotécnicos e posteriormente classificados mediante necessidades decorrentes da demissão, exonerações, reformas ou ampliação de quadros. Pelo que sobressairá o que se revelar com as melhor qualificação,

conhecimentos, habilidades, fluência verbal e outras especificidades necessárias para o desempenho das tarefas prescritas.

Para os aprovados segue-se o processo da contratação, como estagiário por um período que varia entre seis a doze meses, cuja formalização será mediante apresentação de certidão de nascimento, mapa de junta de saúde, certificado de registo criminal, certificado de habilitações literárias, fotografias tipo passe, cartão de antecedentes profissionais e carta de referências.

Nas contratações em grupo os aprovados são submetidos a um plano de integração que inclui cursos de iniciação bancária e outros aspectos ligados a ética bancária, por um período de duração variável. Porém, para os recrutamentos individualizados os candidatos são directamente encaminhados para o suprimento da vaga, orientados para a direcção e entregues ao chefe de serviços directo que o apresentará ao grupo de trabalho do sector onde provavelmente estará afecto. Onde deve nos primeiros dias ler o regulamento interno das normas básicas de comportamento dos trabalhadores e alguns manuais de procedimentos de algumas técnicas de que se socorrerá no desempenho das suas funções.

Os novos empregados recebem especial atenção do chefe de serviço como forma de ajudá-lo a se integrar no grupo, para ao fim dos seis meses emitir algum parecer a partir da ficha de avaliação do desempenho, que será confirmado ou não, como trabalhador efectivo do banco, pelo Conselho de Administração e informada ao trabalhador através da Direcção de Recursos Humanos, incluindo a classificação do seu desempenho.

Nada impede ao banco de rescindir o contrato quando verifique certa inadaptação do trabalhador, para a função para a qual foi contratado. Entretanto especial atenção é reservada as rescisões por iniciativa do empregado, que deverão cuidadosamente ser submetidas a uma entrevista com vista a subsidiar as novas contratações.

Porém do depoimento prestado pelos diversos colaboradores da empresa pôde-se constatar que estes encaram que em tempos passados havia maior transparência no processo de recrutamento, em que as pessoas eram submetidas a testes mesmo que

apenas psicotécnicos como forma de revelar suas aptidões. Entretanto actualmente quase todos ignoram os métodos de recrutamento que é acentuada pela aparente dualidade de critérios no enquadramento dos novos trabalhadores em relação aos antigos, aparentando que os actuais são mais privilegiados.

Do lado formal, esta aparente descripância foi justificada pela decorrência das acções em curso no âmbito da reestruturação da força de trabalho, em que o BCM tem o forte propósito de angariar pessoal qualificado e jovem. Por isso, tem vindo a priorizar o melhoramento das condições dos recém admitidos, enquanto decorrem estudos da reorientação dos mais antigos, que poderão ser reintegrados e reclassificados para outras actividades, reformados ou até desligados dos quadros da instituição mediante indemnização acordada entre as partes.

Da análise preliminar às entrevistas feitas a diversos colaboradores, foi também manifestado um sentimento de falta de reconhecimento das capacidades dos trabalhadores em que muitos deles acham que a instituição deveria priorizar o recrutamento interno, e através da formação capacitar as pessoas para as especificidades dos cargos. Entretanto, a fonte formal revela que o BCM na medida do possível privilegia o recrutamento interno, porque tem a plena consciência de que é menos oneroso que o recrutamento externo, razão pela qual grande parte do efectivo dos gestores de contas e caixas afectos nos mais diversos balcões, fazem parte do antigo efectivo, para além de que alguns empregados foram reintegrados em empresas participadas pelo BCM, nomeadamente na Ímpar Segurança e MHM empresa de Limpezas.

Aparentemente, existe uma fonte de insatisfação dos trabalhadores, do ponto de vista do modelo de Herzberg, de maneiras que as instâncias superiores deveriam procurar um equilíbrio de interesses, pois que nestas condições, o auto-reconhecimento profissional e reconhecimento está presente em proporções insignificantes, o que pode constituir uma fonte de desmotivação da força de trabalho.

Também foi revelado pelos trabalhadores que o proceso de reorientação dos trabalhadores deveria ser mais transparente e breve; uma vez que a morosidade

verificada apenas provoca insegurança, desinteresse pelo trabalho e conseqüente baixa produtividade, para além de que o trabalhador tem consciência de que à medida que o tempo passa vão-se tornando mais difíceis as possibilidades de encontrar emprego, que é agravado pelo facto de do sistema de previdência social nacional ainda não assegura o mínimo de sobrevivência aos desempregados.

Por outro lado a morosidade com que está ser tratado o processo do redimensionamento da força de trabalho, pode custar um preço alto ao banco com a saída indiscriminada de pessoal, que acabará por perder os quadros que mais falta fazem à concretização das suas estratégias.

4.3.3 Formação Treinamento e Desenvolvimento no BCM

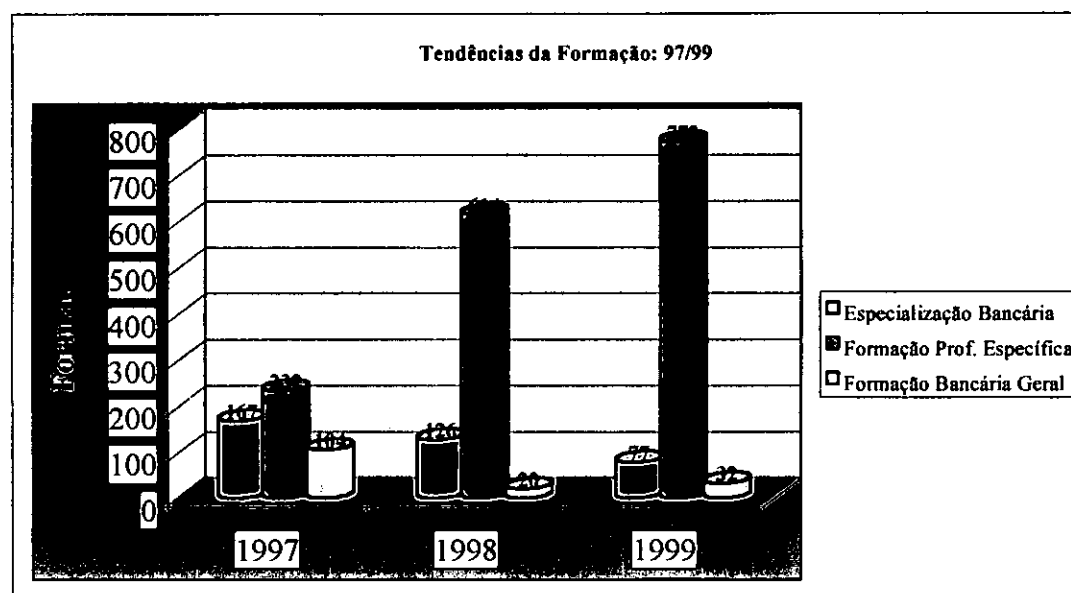
Pretende-se avaliar os métodos concebidos e as práticas traduzidas pela capacitação do pessoal para atender as exigências dos cargos no presente através do treinamento dentro e fora do cargo e através de acções que visam o desenvolvimento das pessoas, bem como avaliar o sentimento que os colaboradores têm face as oportunidades que internamente têm de se desenvolverem.

Com efeito, este subsistema está sob coordenação directa do Gabinete de Formação e Desenvolvimento e tem como objectivos: a ambientação de pessoal em novas tarefas; a formação técnica básica do pessoal; o desenvolvimento técnico e profissional e especialização bancária com vista a elevar os níveis de conhecimentos e habilidades dos funcionários e proporcionar uma plena auto-realização dos trabalhadores, através da valorização profissional e progressão na carreira, no domínio da actividade bancária.

As acções de formação são levadas a cabo mediante solicitação das unidades e constam no plano anual previamente elaborado e aprovado pelo Conselho de Administração (C.A.) que resultam das solicitações pontuais detectadas pelos gestores das unidades organizativas ou de promoção de cursos considerados importantes ao perfil de um trabalhador bancário.

Tem-se apresentado como principais constrangimentos: a) desfazamento entre a execução e as estratégias do banco gerado pelo carácter centralizado do processo de tomada de decisões; b) calendário de formação indicativo não resulta de um acordo prévio entre os utilizadores e as entidades formadoras; c) dependência excessiva de monitores externos; excessiva burocracia no sancionamento para a execução dos planos,

A formação e desenvolvimento visa proporcionar ao trabalhador maiores competências técnico-profissionais na execução das tarefas e ainda promover a auto-realização humana através da atribuição de maiores responsabilidades. No âmbito das prioridades definidas foram realizadas os seguintes empreendimentos : a) Especialização Bancária; ; b) Formação Profissional Específica; c) Formação Bancária Geral; d) Formação Académica, com a seguinte evolução:



Fonte: Balanço Social do BCM-1999

A **Especialização Bancária** é essencialmente composta por curso de Gestores de Conta, treinamento de Gestores de Contas e formação de Líderes das Equipas Comerciais, direccionado para a prestação de serviços de qualidade ao cliente externo cuja participação é específica para o exercício de determinada função.

A **Formação Profissional Específica** compôs-se fundamentalmente de acções inseridas no projecto de Solução Bancária Integrada, Western Union, a Correio Electrónico, com maior número de participantes porque é parte integrante de um processo de capacitação

de grande parte dos empregados que no desenvolvimento das suas actividades normais se socorrem dos vários serviços oferecidos pelas novas tecnologias de informação.

A **Formação Bancária Geral**, geralmente traduzida pelo ensino à distância incluindo diversas sessões de apoio que beneficia aos interessados desde que possuam no mínimo o nível básico de formação académica, que recebem como incentivos dispensas nos dias de sessões de apoio e nas vésperas dos exames. Em princípio este pacote foi concebido para iniciação dos trabalhadores na carreira bancária, mas por força das circunstâncias tem abrangido também aos antigos como forma de uniformizar e padronizar os conceitos e terminologias na organização.

Entretanto, das considerações feitas pelos coordenadores do evento, do GFD, foi notória sua insatisfação para com a relação *in-put/out-put* uma vez que ao longo dos cinco anos em que tem vindo a decorrer, dos 600 inscritos apenas graduou cerca de 200 trabalhadores, registando-se um elevado número de desistências e repetições. Nada mais foi possível apurar quanto as causas do fracasso, podendo-se inferir que uma vez que sua conclusão não é traduzida em algum benefício para o trabalhador, ele não está voltado para os resultados e não tem omissa a componente motivacional.

Quanto a **Formação Académica**, geralmente correspondente aos estudantes nocturnos, e pouco tem que se diga porque foge ao controle do GFD que apenas se apercebe do facto aquando da actualização do nível académico pelo trabalhador. Não obstante ao facto estes trabalhadores também são contemplados pelas políticas de incentivos à formação traduzida pela dispensa do trabalhador-estudante 45 minutos antes do início das aulas, e dispensa nas vésperas dos exames, o que é controlado pelos superiores directos.

Foi também identificada outra modalidade a dita formação "*on job*"- realizada dentro do cargo, que é formal quando realizada sob coordenação de um plano, mesmo que bastante simplificado; e é informal quando acontece sem nenhum plano e geralmente fora da consciência dos protagonistas, por sinal a mais usual, realizada pela transmissão de conhecimentos pelo superior hierárquico aos subordinados ou estes entre eles.

Da leitura feita ao gráfico, o banco tem estado a privilegiar a formação específica, por força das estratégias do banco viradas para a satisfação do cliente externo, cujo sucesso é acompanhado de um registo no processo individual do trabalhador, mudança de tarefas, comportando também um subsídio adicional. Como se pode ver ele em si cria satisfação no trabalhador, assim como também reduz os efeitos dos factores responsáveis pela insatisfação ao se traduzirem por acréscimos monetários e reconhecimento do esforço empreendido. Comparativamente, a formação "on-job", tem as suas limitações porque as aptidões adquiridas só serão reveladas se o superior hierárquico for muito atento às transformações dos seus subordinados, talvez aquando da avaliação do desempenho.

Porém, da análise preliminar as entrevistas feitas aos diversos colaboradores do BCM, foi notório um certo desapontamento para com a formação uma vez que sem qualquer satisfação foram canceladas as bolsas para a formação superior dentro do país, estando os interessados submetidos à formação superior nocturna, sabendo de antemão que a empresa carece de métodos de avaliação e reconhecimento das aptidões adquiridas. Pelo que, este aspecto poderá estar ligado a notória demissão voluntária de empregados com formação superior que presumivelmente se sentem sub-aproveitados ou materialmente recompensados abaixo das suas competências.

4.3.4 Avaliação de Desempenho

Este sistema visa apoiar na melhoria do desempenho, através de: melhor orientação das actividades por forma a serem atingidos qualitativa e quantitativamente os objectivos do negócio, partindo de uma melhor recompensa advinda do contributo individual para os resultados do banco, bem como o *feed back* para o empregado e empregador, em que este poderá inferir sobre a eficácia do sistema de avaliação bem como as necessidades de formação e àquele poderá identificar seus pontos fortes e pontos fracos e está sob coordenação directa do SGP e SAP.

Está preconizado que o processo deve abarcar três fases: a) planeamento de desempenho; b) acompanhamento; c) avaliação do desempenho:

- a) entre Outubro e Novembro de cada ano, o Conselho de Administração, as Direcções, e os responsáveis hierárquicos comunicam os objectivos de negócio.
- de 15 a 30 de Janeiro, cada trabalhador reúne-se com o superior hierárquico para acordar expectativas em termos de desempenho.
- b) de Janeiro a Dezembro, o trabalhador e o seu superior hierárquico têm a responsabilidade de solicitar e disponibilizar apoio contínuo por forma a garantir a consecução dos objectivos. Procurando identificar para remover através do método mais eficaz todo obstáculo que prejudique o potencial desempenho do empregado.
- c) de 1 a 15 de Janeiro, o trabalhador e o superior hierárquico reúnem-se para avaliar os resultados produzidos ao longo do período e compará-los com os que foram definidos.

Nestas circunstâncias, o resultado do desempenho seria anunciado em um encontro entre o superior hierárquico e o trabalhador, mediante o qual este aporá assinatura para confirmar o conhecimento da classificação obtida, mesmo que não concorde com a classificação. Em caso de discórdia o trabalhador tem a possibilidade de reclamar através da hierarquia.

Dos contactos mantidos com os responsáveis pela coordenação deste subsistema, referem que à semelhança de vários empreendimentos preconizados este não tem estado a cumprir integralmente suas funções, que foi substituída pela validação do parecer do chefe, a dita “avaliação por mérito” em que o número de beneficiados não poderá exceder 7% do efectivo da unidade organizativa. Também, do lado dos empregados entrevistados, verifica-se que grande parte dos empregados não se apercebem de qualquer acção de avaliação de desempenho, constituindo-se como fonte de especulações e aumentando a insatisfação nas pessoas.

Contudo, na sequência dos contactos mantidos com a empresa, verificou-se que por razões técnicas internas o BCM não está a beneficiar-se do direito que lhe assiste sobre a

insenção de impostos sobre as actividades relacionadas com a formação do pessoal ao abrigo do artigo 14º da lei dos Investimentos. Este assunto deveria constituir uma das matérias de análise urgente da SAP, pois que os benefícios fiscais constituem oportunidades a serem exploradas pelas empresas para reforçar sua competitividade.

NOTAS CONCLUSIVAS

O futuro do Banco depende da apreciação que o cliente externo faz da instituição e dos empregados. Mas quando o banco consegue “vender” as políticas da empresa aos empregados, estes, mais convictos estarão de vender os produtos e a imagem do banco. Um dos factores de produtividade é o equilíbrio de interesses entre o capital e o trabalho, numa base de recompensas recíprocas.

A descrição sumária que segue estabelecerá relações entre as práticas de gestão desenvolvidas no BCM e sua influência na satisfação ou insatisfação do público interno identificados por Herzberg, que são: *factores de manutenção* formados pelo salário, benefícios sociais, o trabalho em sí, políticas da empresa, tipo de chefias que quando presentes evitam a insatisfação e *factores de motivação* formados pelo reconhecimento profissional, auto-estima e auto realização que quando presentes aumentam a satisfação e consequentemente a produtividade.

Análise da Interacção entre os Factores Higiénicos e de Motivação

O BCM sempre aprimorou por uma política salarial justa sob o ponto de vista legal, cumprindo integralmente o preceituado nos acordos de trabalho do sistema bancário, que por sinal tem estabelecido um montante 5 vezes superior salário mínimo consagrado por lei. Porém, através das entrevistas, foi notório um sentimento de desalento para com a política salarial, considerando-a pouco transparente e variável mesmo em pessoas desempenhando funções similares. Por outro lado, apesar de se ter levado em conta a

componente legal na fixação do salário, a componente ambiente constituída pelos salários pagos pelas suas congéneres não foi considerada.

Quanto aos benefícios, existe um sentimento de que eles continuam presentes, só que com uma tendência declinante, o que os leva a perspectivar que num futuro próximo poderá até deixar de existir a assistência médica e medicamentosa à semelhança de outros direitos que o trabalhador sem alguma satisfação, deixam de existir. Tal é o caso de financiamentos para a habitação e concessão de bolsas de estudo para frequência do ensino superior.

Dada as circunstâncias, verificadas na aplicação da política salarial e de benefícios vigente, pode-se falar apenas de poder atrair pessoal, mas não terá o poder de reter e manter pessoal altamente satisfeito nos padrões descritos por Herzberg, por isso pode-se dizer que política salarial apresenta-se como um factor de insatisfação na empresa. Como alternativa a questão salarial dever-se-ia privilegiar métodos mais transparentes como forma de reduzir o clima desagradável, que muitas vezes desnecessariamente se inquietam com a desconfiança do colega auferir um salário oculto. Este aspecto quando deficiente, não só impede a satisfação dos factores higiénicos, como também impede que se transite para os factores responsáveis pela motivação, satisfação e produtividade, no longo prazo.

Quanto aos planos de benefícios concedidos pelo BCM, embora ainda não constituam ameaça à satisfação do trabalhador devem ser antecipadamente revistos, uma vez que as congéneres estão oferecendo outros adicionais como assistência em clínicas. Este é um dos aspectos que atinge a sensibilidade de qualquer trabalhador, sobretudo para uma sociedade pobre em que existe uma excessiva dependência sobre as entidades patronais para assegurar níveis básicos de consumo.

Quanto aos tipos de chefia, ao nível em que se basearam as entrevistas, nota-se um elevado número de colaboradores que acreditam nas competências dos seus superiores o que leva a crer que este aspecto não é o responsável pela insatisfação no BCM. Mas por outro lado, os empregados queixam-se de não encontrarem formas de expressar suas ideias, em resultado da excessiva padronização de comportamentos. Da exposição feita,

é ferido o sentimento de reconhecimento profissional e sentimento de realização do trabalhador, perdendo-se aqui uma importante componente motivacional para o trabalhador e melhoria de novos métodos de trabalho. Porém, o mais provável é essa interdição estar aliada a excessiva centralização do poder decisivo, que poderá não contemplar todas as especificidades da realidade moçambicana.

Como alternativa sugere-se um resgate às anteriores práticas, como os colectivos de trabalho que durante certo período proporcionaram uma maior participação dos trabalhadores na vida da empresa, bem como auxiliaram aos tomadores de decisão no conhecimento das necessidades das pessoas, para ir satisfazendo em troca de desempenho e produtividade.

Da observação feita ao *tipo de trabalho em si*, urge-se apresentar os seguintes comentários: os trabalhadores manifestaram o sentimento de satisfação com o bom acolhimento e enquadramento em tarefas compatíveis com as aptidões, mas também se queixam do seu carácter repetitivo e cansativo do trabalho. Uns referem gostar do trabalho apesar de o acharem repetitivo. Este estado pode ser manifestação de insegurança que paira no BCM por causa do programa de redimensionamento da força de trabalho, pois que houve quem pronunciasse em tom resignativo ao longo das entrevistas “aprendi a gostar do meu trabalho”. Pois que quanto maior for o nível de desemprego no país, maior será o nível de satisfação proporcionada pela oportunidade de estar empregue independentemente de este ser “bom” ou “mau”.

Quanto as políticas do BCM, elas sem dúvida que são aliciantes, do ponto de vista de direitos existentes na empresa e podem até atrair pessoal para o banco. Entretanto sua ineficácia é revelada quando os trabalhadores dificilmente conseguem accionar uma regalia de formação, ascensão na carreira de acordo com padrões fixados e nunca revogados. Segundo os princípio de Herzberg, a empresa deve ter políticas previsíveis como forma de evitar o desconforto, insatisfação, frustração e outros males.

Estando a empresa a operar num país que apresenta baixos níveis de escolaridade, poderia constituir para a empresa um gesto aliciante e motivador incrementar as oportunidades de formação superior para o seu efectivo e ir criando planos de

suprimento de pessoal a médio e longo prazo, através de um adequado planeamento de Recursos Humanos. Porém foi também notório que à semelhança de muitos planos internos, o planeamento da força de trabalho enquadra-se mais no plano de redimensionamento da força de trabalho, do que no recrutamento, e preparação das pessoas.

Mais uma vez aparece o programa de reestruturação e redimensionamento do pessoal como sendo o culminar da paralização de diversas normas em vigor na instituição, pelo que urge a empresa tornar este processo mais rápido e transparente sob a pena mais tarde vir a aperceber-se que ela própria conduziu o processo de descapitalização humana.

O programa de redimensionamento da força de trabalho, enquanto que do ponto de vista social possa apresentar-se negativo por engrossar o exército de desempregados que já não era pequeno, é também sabido que qualquer programa de reestruturação implica medidas de choque no curto prazo, podendo à longo prazo propiciar resultados para a empresa, para os trabalhadores que ficarem e para o país como um todo, porém deve ser mais transparente e o mais breve possível. Pois que a mudança é necessária, porém o mais importante é mudar antes que seja tarde, quer para o empregador quanto para o empregado.

Ademais tendo em conta que as actuais necessidades dos trabalhadores mostram que este sente-se mais realizado com uma maior participação nos destinos da empresa, talvez fosse aconselhável envolver todo o pessoal no processo de reestruturação da força e trabalho; e de que maneira?

- Os trabalhadores deveriam ser claramente informados sobre as necessidades de se redimensionar a estrutura; e
- através do forte poder negocial do banco, este deveria estabelecer contactos com as empresas emergentes no sistema financeiro ou outras empresas, para absorver a força de trabalho excedentária. Desta maneira **preservaria** os trabalhadores que a empresa considera indispensáveis e qualquer trabalhador sentiria um alto sentido de segurança

para com o emprego, e continuaria a preservar o bom nome da empresa mesmo depois de desvinculado dela.

Não se pretende refutar que a concorrência no mercado de trabalho estimule a eficiência no mercado, porém a concorrência tem de ser arbitrada de alguma forma, e em especial na história moçambicana, que o "povo" vem de um excessivo protecționismo, toda medida contrária a esta prática tem que ser paulatinamente implantada.

Por outro lado, o sistema de Avaliação de Desempenho seria um dos meios que poderia reactivar os factores de manutenção através do apoio na implementação de políticas salariais justas de acordo com as competências adquiridas. Uma vez satisfeitas as necessidades económicas começariam a tomar lugar as motivacionais. Pelo que, através do sistema de avaliação, poder-se-ia incrementar o sentimento de auto-realização dos empregados ao tomarem a consciência do contributo dado pelo seu trabalho, com o devido acompanhamento e apoio dos seus superiores hierárquicos e seus colegas que tomariam conhecimento através de métodos mais transparentes, ao invés de beneficiar um número limitado de avaliados.

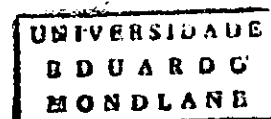
Todas as práticas gratificantes tenderiam a se repetir na organização acabando por transmitir um efeito múltiplo para a organização que cresceria através da componente lucrativa e para o trabalhador que se identificaria com a empresa e tudo faria para protegê-la, também cresceria através de um mais elevado *status* através das competências adquiridas.

A predominância na falta de participação reclamada pelos entrevistados pode ser o reflexo da natureza dos africanos. Uma vez que as pessoas agem de acordo com as crenças e valores que dentro de si predominem. É importante saber que os africanos são por natureza colectivistas, e acreditam que o sucesso de um elemento é fruto do trabalho de grupo. Sendo assim, a avaliação de desempenho, deveria ser mais participativa, em que a para além das categorias usadas com o actual sistema, privilegiar-se-ia a avaliação em grupos de trabalho, em que o melhor seria destacado pelo próprio grupo.

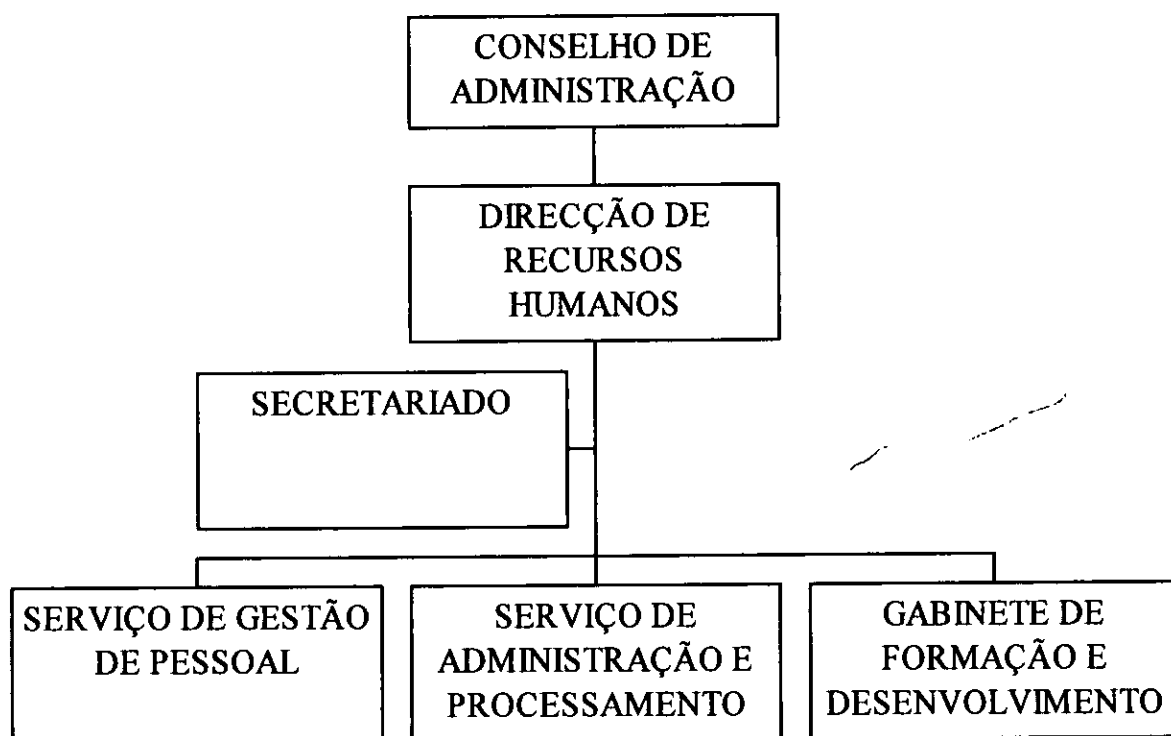
U. E. M.

BIBLIOGRAFIA

- Aquino, Cleber.1989. *Administração de Recursos Humanos-Uma Introdução*. Editora Atlas SA São Paulo.
- Banco Comercial de Moçambique 1998. *Relatório Anual*. Editora B.C.M. Maputo.
- Banco Comercial de Moçambique 1998. *Relatório Anual*. Editora B.C.M. Maputo.
- Banco de Moçambique 1998. *Relatório Anual*. Editora B.M. Maputo.
- Cardoso, L. 1997. *Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do 3º milénio*. Editorial verbo. Lisboa. 2ª edição actualizada.
- Chiavenato, I. 1987. *Administração de Empresas-Uma Abordagem Contingencial*. McGraw-Hill, Ltda. SãoPaulo.
- Chiavenato, I. 1989. *Recursos Humanos na Empresa*. Editora Atlas SA. São Paulo.
- Freire, A. 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editora Verbo. Lisboa.
- Hammer, M. e Champy, J.1994. *Reengenharia-Revolucionando a Empresa em função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro.
- Ministério do Plano e Finanças. *Anuário Estatístico de 1998*. Editado INE.
- Moçambique, R. e Assembleia da R. 1998. *Lei do Trabalho*. Nº 8/98 de 20 de Julho.
- Silva B.; Netto A.; Magalhães M. 1987. *Dicionário de Ciências Sociais*. Editora da fundação Getúlio Vargas- Rio de Janeiro.
- Sousa, A. 1990. *Introdução à Gestão- Uma Abordagem Sistémica*. Editorial Verbo. Lisboa.
- Werther, W. e Davis, K. 1983. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. McGraw-Hill. São Paulo.



**ANEXO I- ESTRUTURA ORGÂNICA DA DIRECÇÃO DOS RECURSOS
HUMANOS**



ANEXO II-ENTREVISTA AO SGP

1. Quais os objectivos do recrutamento, e quem autoriza?

2. Quais as fases?

3. Quais as principais fontes (internas ou externas)? Quais as vantagens de um e de outro?

4. Tem sido em série ou individualizado? Porquê?

5. O recrutamento é feito para responder à necessidades presentes ou também há algum plano para necessidades futuras?

6. Qual foi o movimento dos ingressos nos últimos a anos qualitativa e quantitativamente,?

7. Como são identificadas as necessidades de recrutamento?

8. Qual o plano de ambientação e integração para os recém admitidos?

13. Acha que as leis do trabalho em si ou orientações do banco central têm interferido negativamente no recrutamento? Dê exemplos.

14. Caso a empresa ache conveniente dispensar os serviços de algum trabalhador como procede? E quando a iniciativa parte do empregado?

15. O que acha que deveria ser feito para melhorar o recrutamento que proporcionasse ganhos para o empregado e para o empregador?

13. Acha que as leis do trabalho em si ou orientações do banco central têm interferido negativamente no recrutamento? Dê exemplos.

14. Caso a empresa ache conveniente dispensar os serviços de algum trabalhador como procede? E quando a iniciativa parte do empregado?

15. O que acha que deveria ser feito para melhorar o recrutamento que proporcionasse ganhos para o empregado e para o empregador?

ANEXO III-ENTREVISTA AO SGP

1. Quais os critérios de avaliação de pessoal usados na empresa.

2. Qual a periodicidade?

3. Como o trabalhador toma conhecimento da classificação ou desempenho prestado?

4. E caso ele não concorde com classificação o que faz?

5. Que utilidade concreta têm os resultados da avaliação feita aos trabalhadores?

6. O que se faz com os trabalhadores que apresentem maus resultados? E aos que se apresentem relativamente melhores que os demais?

7. Que acções são levadas à cabo para motivar os trabalhadores? E para reter os melhores quadros?

8. o que se poderia fazer para dar maior utilidade a este subsistema (da avaliação dos trabalhadores)?

ANEXO IV-ENTREVISTA AO GFD

1. Quais os objectivos da formação e desenvolvimento para o BCM?
2. Como tem decorrido o processo de formação?
3. Quais as acções tomadas por este departamento para a formação e desenvolvimento?
4. Que benefícios tem trazido para a organização a formação e desenvolvimento?
5. Quais os pacotes adoptados pela empresa?
6. Quem faz o levantamento das necessidades de formação?
7. Quais os constrangimentos enfrentados por este subsistema?
8. Que apoios ou incentivos à formação têm recebido do governo ou do Banco Central?
9. Que outras acções sugeria para melhorar o departamento de formação e desenvolvimento?

ANEXO V-ENTREVISTA AOS EMPREGADOS

Nome do trabalhador (Facultativo)

Tempo de serviço. Função. Idade.

1. Como foi que ingressou no banco?

2. Qual acha que tem sido o critério de recrutamento de pessoal? (paternalista ou pelas competências)

3. Como foi recebido e enquadrado na empresa? Directamnte para a secção ou teve outra ambientação?

4. Como achou que os colegas o acolheram? Sentiu dificuldades de se inserir no grupo?

5. Quando tem dúvidas a quem se dirige normalmente? Porquê?

7. Alguma vez teve a oportunidade de participar em algum evento para aprendizagem? SIM NÃO

- Para resposta **SIM**; quando e o que achou do curso exemplificando os efeitos.

-Para resposta **NÃO**, acha que faz falta algum curso ou programa de aprendizagem? Porquê?

8. Acha mais proveitoso aprender dentro do trabalho, ou prefere em cursos ou outros métodos? Quais?

9. O que sugeria que se fizesse para enriquecer seus conhecimentos?

10. O que acha que se deveria fazer na empresa para tornar o trabalho mais agradável?

11. Acha que encontra oportunidades de manifestar suas sugestões de como mudar os métodos de trabalho? SIM NÃO

- Para resposta **SIM**, o que significa para si essa acção?

-Para resposta **NÃO**, que sentimento lhe trás essa falta?

12. Quando acha que seu trabalho está ser reconhecido pelos seus superiores?

- Quando recebe um elogio SIM NÃO
-Quando recebe estímulo material SIM NÃO

13. Sentiria alguma satisfação em aumentar as tarefas que faz? Porquê?

14. Sente que um aumento de tarefas pode ser uma oportunidade de revelar o quanto vale? SIM NÃO

-Sente que esse acréscimo de tarefas deveria ser acompanhado de um aumento salarial? SIM NÃO

15. No seu entender como decorre o processo de avaliação individual?

- Acha que é um processo contínuo; SIM NÃO
-em determinadas épocas; SIM NÃO
-ou não existe SIM NÃO

16. O que cria para si avaliação de desempenho?

-Acha que é uma autêntica perda de tempo, por não ser usado para efeito algum?

SIM NÃO

-Encontra uma oportunidade de se auto-avaliar encontrando os seus pontos fortes e fracos? SIM NÃO

-Permite-lhe um diálogo franco com seu superior hierárquico, a respeito do seu ser? SIM NÃO

-Um evento que ocorre sem sequer se aperceber? SIM NÃO

17. Gosta do trabalho que faz? Porquê?

18. O que acha do trabalho?

-Repetitivo e Cansativo

SIM

NÃO

-Agradável

SIM

NÃO

19. Sem precisar de quantificar, poderia expressar seu sentimento para com o seu salário? O que acha que ele deveria reflectir?

20. Como acha que procede o seu chefe directo?

-Comunicável

SIM

NÃO

-Aceita sugestões

SIM

NÃO

-Não aceita sugestões

SIM

NÃO

21. Qual é o apoio que tem prestado para si o departamento de recursos humanos como trabalhador? E o que acha que mais deveria fazer?

22. O que acha que deveria ser feito no banco para melhorar o seu desempenho e sua satisfação?

23. O que acha que o banco deveria fazer para melhorar sua imagem perante os clientes?
