

658.3(043.3)

GOM  
Twe  
e.2

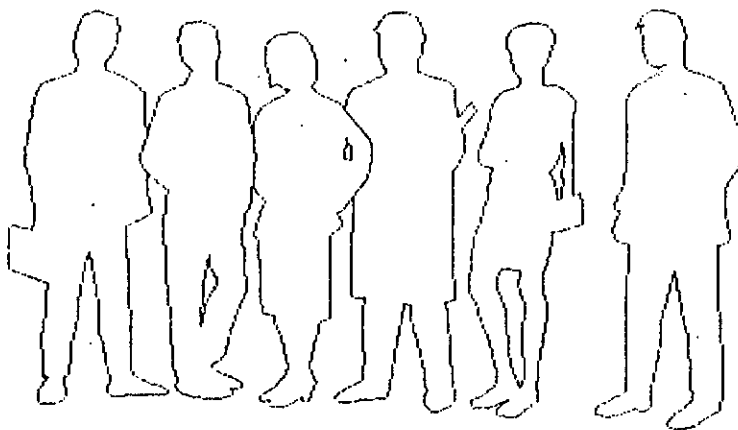
gest - 32



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA

"Trabalho de Diploma"

Tema: O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS  
NO PROCESSO DE REDIMENSIONAMENTO DO BANCO DE MOÇAMBIQUE



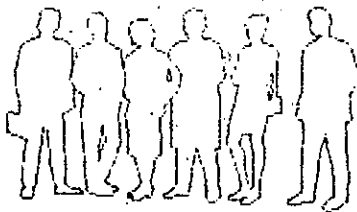
Licenciatura em Gestão  
VICTOR PEDRO GOMES  
Maputo, 20 de Novembro de 1991

658.3  
GOM

658.3 (043.3)  
GOM  
TESE  
2.2

\*Trabalho de Diploma\*

**Tema: O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS  
NO PROCESSO DE REDIMENSIONAMENTO  
DO BANCO DE MOCAMBIQUE**



## INDICE

AGRADECIMENTOS	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Objecto e Objectivos	6
1.2. Premissas e factores de importância	6
1.3. Opções metodológicas	7
1.4. Estrutura do Trabalho	7
1.5. Considerações Gerais	8
2. ENQUADRAMENTO TEORICO	10
2.1. Desenvolvimento Organizacional	11
2.2. A Administração de Recursos Humanos	12
2.2.1. Teoria "X"	13
2.2.2. Teoria "Y"	13
2.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos	15
2.3.1. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	15
2.3.2. Educação Profissional	16
2.3.3. A Motivação	18
2.3.4. Motivação e Satisfação no Cargo	20
2.3.5. A Auto-Realização como necessidade última	24
3. O BANCO DE MOÇAMBIQUE	26
3.1. Caracterização	26
3.2. Breve análise histórica	26
3.3. Estrutura Orgânica do Banco de Moçambique	27
4. A AREA DOS RECURSOS HUMANOS	33
4.1. Órgãos de Formação no Banco de Moçambique	35
4.1.1. Divisão de Formação Profissional	35
4.1.2. Núcleo de Formação Académica	36

5. PANORAMA GERAL DOS RECURSOS HUMANOS	37
5.1. Levantamento situacional	38
5.2. Amostra do estudo	38
5.3. Centros de Inquérito	39
5.4. Modelos de levantamento de dados	39
5.5. Procedimentos no levantamento de dados	39
5.6. Resultados do Inquérito	40
5.6.1. Inquérito a trabalhadores	40
5.6.2. Inquérito a Executivos de Gestão operacional	41
5.7. Breves considerandos sobre o Inquérito	41
5.8. Avaliação dos resultados	42
5.8.1. Clima organizacional	42
5.8.2. Motivação	43
5.8.3. Satisfação no cargo	44
6. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ACÇÃO	45
6.1. Pressupostos Macro-Económicos e Políticos	45
6.2. Pressupostos para o Sistema Bancário	45
6.3. Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos	46
6.3.1. Pontos Fortes	46
6.3.2. Pontos Fracos	47
6.4. Estratégia de acção	48
6.4.1. Sobre Clima Organizacional	48
6.4.2. Sobre Motivação	49
6.4.3. Sobre Satisfação no Cargo	51
6.4.4. Utilização dos Pontos Fortes	51
6.4.5. Eliminação dos Pontos Fracos	52
7. CONCLUSÃO	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS:	
1. Banco de Moçambique - Função de Banco Comercial Estrutura Orgânica Provisória	55
2. Banco de Moçambique - Função de Banco Central Organograma	56

3. Anexo 3	57
4. Anexo 4	58
5. Anexo 5	59
6. Anexo 6	60
7. Anexo 7	61
8. Anexo 8a - Modelo 2	62
9. Anexo 8b	63
10. Anexo 9a - Modelo 1	64
11. Anexo 9b	65
12. Anexo 10 - Tabela 1 e 2	66
13. Anexo 11 - Tabela 3 e 4	67

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, vai a minha mais profunda gratidão, a todos aqueles que directa ou indirectamente, me auxiliaram na preparação deste trabalho. E, em particular, ao Dr. SALIMO JOSÉ DAIE LILLO, em quem encontrei todo o amparo moral e psicológico para a sua realização. Porém, mais do que este, foram as suas sugestões preciosas quanto ao aspecto formal e técnico que muito contribuíram, para a solução dos diferentes problemas que se foram levantando ao longo de todo o processo, permitindo-me melhorar, substancialmente, o conteúdo do assunto tratado.

Vão, ainda, os meus agradecimentos, aos gestores, aos vários níveis, no Banco de Moçambique, pela predisposição manifestada em relação a este assunto, contribuindo, sempre que possível, para o desbloqueamento dos diferentes imprevistos.

Finalmente, vai também a minha gratidão, a todos aqueles trabalhadores que permitiram-me recolher as suas impressões sobre o Banco de Moçambique, contribuindo, decisivamente para este trabalho.

O Autor

## 1. INTRODUÇÃO

O Conceito "Desenvolvimento Organizacional" é muito recente nos processos de administração e é consequência directa da aceleração dos ritmos de mudança no mundo moderno.

Em Moçambique, onde decorre desde 1987 a implementação do Programa de Reabilitação Económica (e Social?), o efeito deste se faz sentir no ambiente em que as diferentes unidades económicas têm de actuar, e entre estes, o Banco de Moçambique.

A necessidade de transformações, nesta Instituição, para acompanhar as mudanças é, deste modo, uma questão pertinente para a sua sobrevivência. Daí que decorre, no Banco de Moçambique, um processo de redimensionamento das suas funções<sup>1</sup>, para fazer face às exigências de um mercado que se pretende competitivo.

### 1.1. Objecto e Objectivos

Este trabalho, parte integrante da actividade curricular global do curso de Licenciatura em Gestão, procura avaliar em que medida os recursos humanos poderão participar no processo de redimensionamento do Banco de Moçambique. O redimensionamento em processo, visa levar a uma separação funcional e institucional do Banco de Moçambique Central do Banco de Moçambique Comercial. Em face desta separação, importa reflectir sobre o papel dos homens neste processo para sua realização efectiva.

Considera-se como objectivo deste trabalho, para além do aspecto essencialmente didáctico, fornecer à Instituição material de reflexão para uma dinâmica institucional que não deverá ser desassociada de todo o processo em curso. O desenvolvimento institucional é, para todos os efeitos, uma meta que deverá ser considerada, se pretende-se, como parece evidente, um Banco competitivo num mercado competitivo.

### 1.2. Premissas e factores de importância

As proposições que são tidas em conta no trabalho presente, assentam em determinadas premissas, que deverão estar presentes ao longo de toda a explanação de ideias. Assim, considera-se como premissas de partida as que se anunciam na página que se segue:

---

<sup>1</sup> Ver Anexos 1 e 2. Estes organogramas foram instituídas pela Ordem de Serviço no. 14/91 do Governador do Banco de Moçambique, de 27 de Setembro. Págs. 55 e 56.

- a. A existência de uma estrutura organizacional em funcionamento pleno; e
- b. O subsídio que a área de formação obtem ou deverá obter de todas as componentes funcionais da área dos recursos humanos.

Por outro lado, considerou-se como factores de importância para a realização deste trabalho:

- a. A oportunidade de que o mesmo se reveste, quer do ponto de vista didáctico quer do ponto de vista do Banco de Moçambique, no sentido de poder avançar algumas ideias sobre o que poderá ou deverá ser feito em prol do lugar que a Instituição ocupa no contexto económico;
- b. A possibilidade, ou seja, a probabilidade de sua efectivação e realização, avaliado o conjunto de dificuldades que são inerentes a uma investigação desta natureza, face a disponibilização de informações pertinentes à mesma;
- c. E a capacidade de realização, isto é, a sua realização efectiva dentro dos limites disponíveis de tempo e de recursos materiais, financeiros e humanos.

### 1.3. Opções metodológicas

Dada a natureza do trabalho, a metodologia adoptada é mista e, em particular, a aplicável a "um estudo de caso". O espaço geográfico definido é a cidade de Maputo. O critério de avaliação é o analítico-sintético com recurso à investigação bibliográfica, documental, inquéritos e entrevistas dirigidas especificamente aos executivos e aos trabalhadores da amostra definida. A metodologia inclui a elaboração de "Modelos" de inquérito e entrevistas.

A investigação que se pretende, tem como espaço temporal, o período compreendido entre 1988 a 1990. Importa realçar que neste período, não existia no Banco de Moçambique um sistema de formação integrado em todo o processo administrativo. Esta tinha um carácter ocasional, pontual, sem uma perspectiva de evolução e desenvolvimento.

### 1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho contém sete partes, incluindo a parte introdutória. Nesta parte, faz-se a apresentação temática do problema a discutir, definindo-se o objecto e os objectivos que se



propõem, as premissas consideradas, a metodologia aplicada e uma sùmula das partes constituintes do trabalho.

A segunda parte, procura enquadrar teoricamente o problema em discussão. Aborda-se as várias teorias sobre a administração dos recursos humanos, enfatizando-se aqueles aspectos pertinentes às proposições consideradas. Particulariza-se as teorias de McGregor e de Herzberg, que se julga as mais adequadas para os pressupostos tidos em consideração para a estratégia formulada, cujo objectivo é a racionalização dos recursos humanos do Banco de Moçambique.

Na terceira parte, faz-se a apresentação, ainda que sumária, do que foi o Banco de Moçambique no período considerado. Apresenta-se a estrutura orgânica que vigorou, demarcando-se as várias interrelações que se estabeleceram entre os diferentes órgãos componentes da Instituição.

Destaca-se em seguida, na quarta parte, a área dos recursos humanos, particularizando-se à Divisão de Formação Profissional, afinal, o órgão sobre o qual se objectiva toda a estratégia definida.

A quinta parte, contempla aquilo que é a parte técnica de todo o trabalho. Apresenta-se, antes de mais, um panorama geral dos recursos humanos no Banco de Moçambique. Define-se, em seguida, a amostra do estudo, os centros de inquérito e entrevistas e faz-se uma análise crítica dos modelos de levantamentos de dados apresentados. Especifica-se os procedimentos adoptados no levantamento de dados, para de imediato, proceder-se a apresentação dos resultados do inquérito e, por fim, a análise crítica dos resultados obtidos.

Na sexta parte, procede-se a formulação do que poderá ser a estratégia de acção para a Instituição, partindo-se da definição dos pressupostos a considerar do ponto de vista macro-económico e político, do sistema bancário e da análise dos pontos fortes e dos pontos fracos que poderão determinar todo o processo a desenvolver nos próximos cinco anos.

Por fim, apresenta-se as principais conclusões, a lista bibliográfica utilizada e os anexos.

### 1.5. Considerações gerais

Decorre no Banco de Moçambique, o processo de implantação do "Novo Sistema de Formação"<sup>2</sup>. De acordo com informações obtidas informalmente através dos assistentes externos do projecto em

---

<sup>2</sup> Processo em implantação desde 1990.

curso e dos executivos da área da formação, conforme o acordo estabelecido com as instituições financeiras que suportam o projecto, não se prevê a evolução deste para o Desenvolvimento Organizacional. O que importa, de imediato, é a implantação de um sistema de formação cientificamente estruturado e integrado. O desenvolvimento posterior, portanto, dependerá do interesse do Banco de Moçambique nesse sentido o que implicará ou poderá implicar novos investimentos.

Parece ser ideia dos executivos da área da formação que, mesmo se o pressuposto do "Novo Sistema de Formação" fosse o desenvolvimento organizacional, a insuficiente implantação da "Nova Estrutura Orgânica", revogado pela Ordem de Serviço no. 14/91 do Governador do Banco de Moçambique de 27 de Setembro, aliado ao processo de separação funcional e institucional entre o Banco de Moçambique Central e Banco de Moçambique Comercial, não permitiria, de imediato, conjecturar como estratégia presente esse objectivo no Banco de Moçambique.

Ora, esta é uma situação se não grave pelo menos paradoxal. Se admitir-se que a evolução da economia moçambicana é, de facto, para uma economia de mercado no seu verdadeiro sentido, e se admitir-se que, para além das instituições bancárias ora existentes, outras mais credenciadas poderão vir a actuar no espaço económico moçambicano, a questão que se levanta é, como esta Instituição poderá, de igual para igual, competir nesse mercado.

Posto isso e por este trabalho, defende-se a necessidade de uma integração dos recursos humanos no processo de redimensionamento com vista ao desenvolvimento institucional a longo prazo, se pretende-se ter um Banco de facto competitivo, através de uma política de formação dos trabalhadores a curto e médio prazos.

Entende-se, como desenvolvimento institucional, para este caso, a capacidade do Banco de Moçambique, responder com agressividade aos desafios que forem-no submetido, em função da dinâmica cada vez mais crescente das transformações políticas, tecnológicas, económicas e sociais previsíveis.

## 2. ENQUADRAMENTO TEORICO

As transformações aceleradas que se vêm operando no quadro político, económico e social em Moçambique, também se reflectem nas pessoas como indivíduos dotados de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos pessoais<sup>3</sup>.

Pelo facto destes constituírem o recurso dinâmico por excelência, torna-se imperioso uma atenção especial sobre os mesmos, como factor de produção fundamental.

Aliás, as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

Em outras palavras, as pessoas não são passivas, nem contrariam as necessidades organizacionais. Elas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, poderes de comportamento adequados e capacidade de assumir plenas responsabilidades desde que devidamente conduzidas e enquadradas.

Os objectivos individuais e organizacionais são paralelos e nunca antagónicos, no sentido de um actuar em detrimento do outro. Aliás, como refere Cecilia Bergamini<sup>4</sup> "...é preciso contar com as pessoas como agentes pró e não contra o processo."

---- \* ----

Desde o início da implementação do PRE, os vários intervenientes económicos vem procurando ajustar-se à nova realidade buscando o seu espaço próprio de actuação em todos os níveis de administração.

De facto, a passagem de uma economia centralmente administrada para uma economia de mercado, regida por leis próprias (oferta e procura), implica, necessariamente, uma nova mentalidade nos processos de administração nos diferentes agentes económicos, e, em particular, na administração dos recursos humanos.

O homem como factor determinante no processo produtivo, considerando o seu aspecto eminentemente dinâmico, não fica alheio à essas transformações, assumindo novos valores, cultura, objectivos entre outros.

---

<sup>3</sup> Recursos Humanos, pág. 40

<sup>4</sup> Desenvolvimento de Recursos Humanos, pág. 104.

O Banco de Moçambique como principal interveniente no sistema financeiro não pode e nem deve ficar indiferente às mudanças em curso, e, por consequência, ao posicionamento dos seus recursos humanos no processo administrativo.

## 2.1. Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (DO), tem como ponto central as pessoas dentro das organizações. Para levar a bom termo um programa de desenvolvimento do Banco de Moçambique, é fundamental ter-se a adesão consciente e voluntária dos indivíduos dentro da Instituição.

O princípio de que as pessoas temem as mudanças não interpreta, fielmente, o carácter racional do homem e seu aspecto evolutivo.

Sem o pressuposto da adesão consciente e voluntária dos indivíduos, é claro que toda a estratégia poderá resultar num fracasso, pois esta envolve, necessariamente, uma profunda mudança de mentalidade e de comportamento<sup>7</sup> das pessoas.

French e Bell citado por C. Bergamini<sup>6</sup> assim conceitualizam esta questão:

"Desenvolvimento Organizacional é um esforço a longo prazo para melhorar o processo de resolução de problemas na organização e no seu processo de renovação, particularmente, através de um gerenciamento da cultura organizacional mais efectivo e colaborador..."

Portanto, dois vectores devem ser considerados no processo de desenvolvimento do Banco de Moçambique. Primeiro, procurar melhorar os processos de resolução de problemas na Instituição e, segundo, procurar melhorar os processos de resolução de problemas no processo de renovação. Este processo depende da administração da cultura organizacional<sup>7</sup>. Isto envolve toda a área comportamental.

---

<sup>5</sup> Ver Desenvolvimento de Recursos Humanos, pág. 102.

<sup>6</sup> Ibidem., pág.107.

<sup>7</sup> Richard Beckhard conceitua cultura organizacional como um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interacção e de relacionamento típicos de determinada organização. Ver Recursos Humanos, pág.316.

Se para melhorar os processos de resolução de problemas no processo de redimensionamento ou de desenvolvimento do Banco de Moçambique, é bastante a identificação dos aspectos formais pela simples observação (objectivos organizacionais, tecnologia, estrutura, aptidões, habilidades entre outros), melhorar os processos de resolução de problemas na Instituição, que está aliado aos aspectos informais, sendo estes mais subjectivos, assume um carácter determinante. Estes envolvem atitudes, valores, sentimentos, interacções e normas grupais.

Sendo assim, para o desenvolvimento do Banco de Moçambique deverá procurar-se, deste modo, transformar a Instituição através da mudança organizacional, da modificação da cultura organizacional e da compatibilização dos objectivos individuais e organizacionais, ajustando todos os aspectos informais e subjectivos aos interesses da organização.

Dada a sua característica de longo prazo, todo o processo de desenvolvimento do Banco de Moçambique deverá iniciar-se por uma estratégia de curto e médio prazos, o que implica desenvolver um processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal, com vista ao alcance dos objectivos de longo prazo que se definirão.

## 2.2. A Administração de Recursos Humanos

Os recursos institucionais (materiais, financeiros, humanos e mercadológicos) implicam processos complexos de administração. A racionalização é o critério base para a eficácia e a eficiência<sup>6</sup>.

A Administração de Recursos Humanos (ARH), é aquela que trata de um adequado aprovisionamento, da aplicação, de manutenção e de desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações<sup>7</sup>.

Neste sentido, o sucesso do Banco de Moçambique dependerá, fundamentalmente, da ênfase dispensada a esta área de administração e do lugar que as pessoas ocuparem em todo o processo administrativo.

Existem várias teorias que fundamentam o processo de administração de recursos humanos nas organizações. Qualquer manual sobre esta matéria se debruça sobre os factores que determinam a motivação das pessoas para o trabalho. A motivação, tem sido a característica determinante na adopção de políticas de recursos humanos. Sobre este assunto, faz-se referência mais adiante.

---

<sup>6</sup> Ver Recursos Humanos, pág. 74.

<sup>7</sup> Ver Administração de Recursos Humanos, pág. 27.

Por ora, debruçar-se-á sobre duas teorias clássicas de Donald McGregor<sup>10</sup> que procuram demonstrar a base sobre a qual assenta toda a administração dos recursos humanos em geral, abordando, posteriormente, os aspectos motivacionais que podem determinar o comportamento das pessoas nas organizações.

### 2.2.1. Teoria "X"

Na suas teorias McGregor define um conjunto de premissas sobre a qual estas assentam. Não é propósito deste trabalho debruçar-se profundamente sobre o conteúdo dessas premissas. Procura-se, somente, destacar a ênfase implícita nas mesmas.

De acordo com a teoria "X" de McGregor, as pessoas tendem a comportar-se com indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade e outras características que se assemelhem. O pressuposto de partida é de que as pessoas, em geral, não gostam de trabalhar e se o fazem, fazem-no somente porque precisam para sobreviver.

Porém, como se refere I. Chiavenato citando McGregor, "...esse comportamento não é causa, é efeito de alguma experiência negativa em alguma organização."

Na administração moderna, onde se toma o homem como centro de toda a actividade produtiva, esta realidade tem sido demonstrada. O fenómeno japonês é um exemplo eloquente sobre esta problemática. A administração participativa japonesa comprovou que os indivíduos podem lutar para os interesses organizacionais quando nesta luta podem satisfazer ou alcançar os seus interesses individuais.

### 2.2.2. Teoria "Y"

Contrariamente à teoria "X", a teoria "Y" de McGregor já pressupõe um estilo de administração participativo e democrático, baseado nos valores humanos. As suas premissas de partida concebem a administração como um "...processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação."<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Ver Recursos Humanos, págs. 75-78.

<sup>11</sup> Recursos Humanos, pág. 77. - I. Chiavenato comentando, refere que "é uma administração por objectivos em vez de uma administração por controles".

Isto significa que o homem passa a ocupar uma posição de destaque em todo o processo administrativo. As potencialidades humanas são encorajadas para o bem comum do indivíduo e da organização. A produtividade e o lucro deixam de ser o objectivo primário, assumindo a primazia o bem estar social, psíquico e moral das pessoas.

Este enfoque será a base teórica sobre a qual assentará todo o desenvolvimento posterior.

A polarização de interesses, que muitas vezes se observa nas organizações não pode favorecer o desenvolvimento esperado das mesmas.

A eficácia do Banco de Moçambique deverá estar relacionada com o alcance dos objectivos definidos e a eficiência com a utilização racional dos recursos materiais, financeiros, humanos e mercadológicos de que a Instituição dispõe<sup>12</sup>, e, em particular, dos recursos humanos.

Isto implica necessariamente fazer as coisas correctamente para se obter os retornos esperados do investimento que se faz ou se pretender fazer nestes recursos.

A Administração dos Recursos Humanos (ARH), teoricamente, é constituída por cinco funções interdependentes, a saber:<sup>13</sup>

- SUPRIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - que inclui a pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e selecção.
- APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - que inclui a análise e descrição de cargos, integração, avaliação de mérito ou desempenho e movimentação de pessoal.
- MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - que inclui remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e registos e controle de pessoal.
- DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - que inclui treinamento e planos de desenvolvimento do pessoal.
- CONTROLE DE RECURSOS HUMANOS - que inclui banco de dados, sistema de informações de recursos humanos e auditoria de recursos humanos.

---

<sup>12</sup> Ver Recursos Humanos, pág. 30.

<sup>13</sup> Recursos Humanos, págs. 86-89.

O pressuposto é que todas estas funções têm realização prática e eficaz na Instituição. Sem este pressuposto, toda a estratégia de desenvolvimento institucional não teria o efeito que se pretende. Os subsídios que a área de formação deverá receber das demais funções da área dos recursos humanos, é, deste modo, uma questão de princípio.

### 2.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos

O Desenvolvimento de Recursos Humanos, aquela de que se tratará, pode ser subdividido em duas partes como sejam:

1. **Treinamento e Desenvolvimento do pessoal, (T&D)** que visa dotar ou aumentar o potencial individual de conhecimentos que permitam, as pessoas, alcançar níveis de desempenho profissional eficientes. O seu objectivo é de curto e médio prazos.
2. **Desenvolvimento Organizacional,** que tem por objectivo potenciar os recursos humanos com vista a mudanças estratégicas de longo prazo.

Conforme referiu-se anteriormente, a adopção de estratégias de curto e médio prazos, que essencialmente se centram no treinamento e no desenvolvimento de pessoal é que permitirá alcançar os objectivos definidos nos planos de desenvolvimento do Banco de Moçambique.

Assim, procurar-se-á clarificar estas premissas, conceitualizando o que é treinamento e desenvolvimento de pessoal e destacando, simultaneamente, a tipologia adoptada pelo Banco de Moçambique no seu processo de formação.

#### 2.3.1. Treinamento e desenvolvimento do pessoal

Várias teorias sobre o que é treinamento e desenvolvimento foram desenvolvidas. Todavia, os limites que separam cada um dos conceitos não é matéria clarificada. Os vários manuais sobre Desenvolvimento Organizacional divergem na apresentação dos conceitos.

Basta referir que a concepção de treinamento tem vindo a evoluir para o de desenvolvimento do pessoal na administração moderna dos recursos humanos ficando, deste modo, incluso num grande campo designado educação.

Em princípio, a educação tem como propósito preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Seguidamente, procura-se conceitualizar este termo, destacando-se, em particular, a educação profissional.



### 2.3.2: Educação Profissional

A educação pode ser conceituado como toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceites<sup>14</sup>.

Esta pode ser institucionalizada, sendo exercida de modo organizado ou sistemático, como pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assimétrico.

Dentre os vários tipos de educação, para o presente caso, debruça-se sobre a educação profissional, aliás, aquela cujo objectivo serve ou pode servir os interesses do Banco de Moçambique.

Assim, educação profissional pode ser definido como aquela educação institucionalizada ou não que visa o preparo do indivíduo para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas como sejam<sup>15</sup>:

1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL - que visa preparar e formar o indivíduo para o exercício de uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objectivos são amplos e mediatos, visando qualificar o indivíduo.

Este tipo de formação depende, em princípio, de instituições especializadas. Porém, o Banco de Moçambique possui uma Escola de Formação, que capacita os seus trabalhadores e não só, com uma formação até ao nível básico do ensino comercial. Este procedimento permite, por um lado, dotar as pessoas de conhecimentos mínimos para o bom exercício da actividade bancária, e por outro, elevar o nível de capacitação profissional dos mesmos. (Anexo 3 - C, pág. 57)

2. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL - este tipo de educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para seu crescimento profissional em determinada carreira ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Com objectivos menos amplos que os da formação profissional e situado a médio prazo, visa proporcionar aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual e prepara o indivíduo para assumir funções mais complexas ou numerosas.

---

<sup>14</sup> Ver Recursos Humanos, pág. 286.

<sup>15</sup> Ver Recursos Humanos, pág. 287.

Para uma instituição como o Banco de Moçambique, esta é uma área que deve merecer maior intervenção, dada a complexidade de suas tarefas e funções. O desenvolvimento profissional interno (no País) ou no exterior (fora do País), para além de formação dentro do próprio Banco tem sido, deste modo, uma preocupação constante dos executivos da área da formação. (Anexo 3 - A e B, pág. 57)

3. TREINAMENTO - é uma componente da educação que visa adaptar o indivíduo para uma determinada organização e para um determinado cargo. Seus objectivos estão situados no curto prazo sendo restritos e imediatos. O pressuposto é dotar o indivíduo de elementos essenciais para o exercício de um cargo. Pode ser ministrado na organização ou em instituições especializadas.

O Banco de Moçambique, tem demonstrado uma atenção especial a esta componente, particularmente, aquando da selecção do indivíduo no mercado de trabalho ou da mudança de funções. As exigências dos diferentes cargos implicam um treinamento para o futuro ocupante, por períodos de curta ou média duração. Ao indivíduo são ministrados conhecimentos, atitudes e habilidades do cargo em função dos objectivos definidos<sup>16</sup>. (Anexo 4 - A e B, pág. 58)

Mesmo considerando estes aspectos, que por si, são justificáveis para um melhor desempenho profissional na Instituição, importa avaliar como é enquadrado esse recurso humano no processo produtivo e o nível da sua participação na melhoria da prestação de serviços, afinal objectivo final que se pretende.

O conteúdo do treinamento, teoricamente, pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber<sup>17</sup>:

1. Transmissão de informações;
2. Desenvolvimento de habilidades;
3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes;
4. Desenvolvimento de conceitos.

---

<sup>16</sup> Cleber Aquino, sobre a problemática do treinamento e desenvolvimento do pessoal, defende que mais do que a participação em cursos, é muito mais válido "...inocular no funcionário um estado de espírito voltado para o autodesenvolvimento...". Adm. de Recursos Humanos, pág. 82.

<sup>17</sup> Recursos Humanos, págs. 288-289.

Os principais objectivos de treinamento são os seguintes:

1. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas específicas;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal;
3. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentando-lhes motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e administração.

No contexto dos principais objectivos do treinamento, pode-se destacar o da mudança de atitude das pessoas, como aquela que mais preocupa os executivos na área da administração. No Banco de Moçambique, este aspecto parece ser o nó de estrangulamento no processo administrativo e executivo. A imagem da Instituição, está, em princípio, ligada às formas de actuação dos seus empregados.

A questão é, como levar as pessoas a se interessarem pelo que fazem e tenham motivação suficiente para o alcance dos objectivos definidos. Esta questão levanta os problemas ligados à motivação dos indivíduos.

Mudar atitudes e comportamentos, torna-se, obviamente, o fulcro de toda a problemática institucional. Estas variáveis que mais dependem dos indivíduos do que da Instituição, podem, todavia, ser objecto de tratamento adequado com vista ao encaminhamento das pessoas rumo aos objectivos preconizados.

Os indivíduos motivados, estão ou podem estar receptivos às mudanças, assumindo, com um comportamento adequado e atitudes racionais, todo o plano de desenvolvimento organizacional proposto.

Posto isto, resulta pertinente uma referência, ainda que superficial, sobre a motivação.

### 2.3.3. A Motivação

Conceitualmente, torna-se difícil encontrar uma definição acabada sobre motivação.

Todavia, alguns conceitos são apresentados sobre o que é um motivo. Assim, citando Fremont E. Kart e James E. Rosengweig,

I. Chiavenato<sup>18</sup> conceitua motivo como "...tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico."

Flávio de Toledo<sup>19</sup>, por outro lado, refere que "...um motivo é um factor interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa."

Como se pode observar, não é possível obter-se uma definição clara sobre o assunto, porém, uma coisa fica evidente, é que motivo é algo intrínseco ao indivíduo e que depende do próprio indivíduo, em função de uma meta ou objectivo por ele definido.

Entrar nas questões filosóficas implícitas a estes conceitos, não é o propósito deste trabalho. Sendo assim, permita-se somente captar a essência do problema e procurar-se enquadrar o mesmo nos propósitos definidos.

----- \* -----

A maior contribuição individual ao campo da motivação no trabalho foi dada por Abraham Maslow na sua teoria sobre a Hierarquia de Necessidades<sup>20</sup>, sobre a qual debruça-se mais adiante.

Todavia, várias teorias modernas são apresentadas por diversos autores sobre a motivação, sendo de destacar para além da Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria "X" e "Y" de McGregor que fez-se referência anteriormente, a teoria da Maturidade-Imaturidade de Chris Argyris e a teoria de Motivação e Higiene de Frederick Herzberg, que também faz-se alguma referência mais adiante, comparando-a à teoria de Maslow.

Em todas estas teorias podemos observar um denominador comum que é o reconhecimento de que o homem deve ser a chave de todo o processo administrativo.

---

<sup>18</sup> Recursos Humanos, pág. 44.

<sup>19</sup> Administração de Pessoal, pág.34.

<sup>20</sup> Administração de Pessoal, pág. 36. Qualquer bom manual sobre os recursos humanos faz referência a este assunto.

#### 2.3.4. Motivação e Satisfação no cargo

A motivação é, como se pode depreender, um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização.

Pretender ter respostas globais quanto aos problemas motivacionais, pode ser, deste modo, contraproducente<sup>21</sup>.

Na sua teoria sobre a Hierarquia das Necessidades Maslow procurou sintetizar os aspectos determinantes das necessidades humanas, hierarquizando essas necessidades no tempo. Na sua escala, a satisfação de um tipo de necessidade leva ao surgimento de outro tipo de necessidade<sup>22</sup> e assim por diante.

A sua teoria tem recebido muitas críticas pelo facto de se entender que uma ou mais necessidades podem manifestar-se ao mesmo tempo ou aquela que poderia ser considerado a última necessidade na sua escala poder ser a primeira.

Porém, apesar dessas críticas, permanece o facto de ser Maslow o primeiro a fazer uma reflexão sobre o comportamento humano e sua motivação no trabalho.

Na escala de necessidades de Maslow pode-se destacar os seguintes aspectos significativos:

1. As necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, podem ser tidas como aquelas cuja satisfação depende de recompensas extrínsecas, isto é, recompensas do exterior para o indivíduo.
2. Contrariamente, o mecanismo da satisfação da necessidade de auto-realização permite uma recompensa intrínseca, ou seja, uma recompensa alcançada pela própria pessoa, à medida que se sente realizada ou realizando-se, um sentimento de satisfação interior, de auto-avaliação e auto-realização.

---

<sup>21</sup> Ver Administração de Pessoal e Recursos Humanos, pág. 300.

<sup>22</sup> Ver Administração de Pessoal, pág. 36.

As organizações em geral, tem procurado soluções dos problemas da motivação com base em recompensas extrínsecas. Mais adiante, através de um quadro elaborado por Ruy A. Mattos<sup>23</sup>, destaca-se o conjunto de soluções usualmente adoptados pelas organizações para cada uma das soluções propostas.

Frederick Herzberg<sup>24</sup>, durante as suas pesquisas, aprofundando a teoria de Maslow, observou a existência de duas categorias de factores independentes entre si no comportamento dos indivíduos nas organizações, a saber:

1. Factores Higiénicos ou de Manutenção;
2. Factores de Motivação.

Para Herzberg, mesmo quando a administração dos recursos humanos preenche todas as necessidades higiénicas, que se resumem nas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, isso não produz efeitos motivadores nos indivíduos.

Porém, a satisfação destas necessidades limita e reduz a insatisfação natural das pessoas, deixando-as potencialmente disponíveis a fazer o melhor pela organização num ambiente motivador.

Isto é, os factores higiénicos estão relacionados ao ambiente e às condições nas quais o trabalho é executado numa organização, e, os factores de motivação referem-se "...aos ganhos de natureza psicológica, social, política ou espiritual decorrentes da própria execução do trabalho."<sup>25</sup>

O Quadro 1 que se apresenta na página seguinte, pode ilustrar de forma simplificada, o conjunto de variáveis que se podem destacar para cada um dos factores de Herzberg.

Importa destacar que os factores de motivação e só aqueles, poderão determinar um comprometimento dos indivíduos para com o Banco de Moçambique, sendo, deste modo, aqueles que deverão merecer a devida atenção dos gestores de recursos humanos nos diferentes níveis.

---

<sup>23</sup> Gerencia e Democracia nas Organizações, pág.159.

<sup>24</sup> Ibidem, pág. 157.

<sup>25</sup> Ibidem, pág. 157.

QUADRO COMPARATIVO DOS FACTORES DE HERZBERG  
NA OPTICA DE RUY A. MATTOS<sup>26</sup>

Quadro 1

COMPORTAMENTO DE SUBSISTENCIA (Factores de Manutenção)	COMPORTAMENTO MOTIVADO (Factores de Motivação)
Busca de: Plano de beneficios excelente Estilo de supervisão amigável Boas relações físicas de trabalho Boas relações interpessoais Bom salário Estabilidade garantida Política social respeitável (status) Orientações claras sobre tarefas	Busca de: Realização profissional Reconhecimento pela competência Responsabilidade pelo trabalho Qualificação profissional Expressão criativa pelo trabalho Auto-conhecimento Desenvolvimento de seu potencial Poder nas interações funcionais Participação nas decisões Transcendência

Fonte: Gerência e Democracia nas Organizações

Ao apresentar-se o quadro anterior, foi intenção única, destacar aquelas aspectos que deverão ou poderão ser considerados em qualquer política de recursos humanos, avaliando o seu impacto sobre os indivíduos e a funcionalidade da mesma.

Como destaca e muito bem o autor do quadro, os factores de manutenção, como ele os designa, e que são referidos por Herzberg, como higiênicos, visam somente a subsistência das pessoas. Não são motivadores.

A insatisfação nestes, todavia, pode provocar rupturas de comprometimento dos indivíduos com a organização pelo seu impacto.

Contudo, como se referiu anteriormente, a satisfação destes factores não implica motivação para as pessoas. Porém, cria um ambiente propício para uma administração motivadora, através de políticas que visem estimular o indivíduo a buscar a sua realização íntima, a sua auto-realização como profissional e como um ser social útil à organização e à sociedade.

<sup>26</sup> Gerência e Democracia nas Organizações, pág. 159.

Deste modo, fica evidente, que a satisfação no cargo, depende da motivação que este pode criar no ocupante do mesmo e envolve o ambiente e as condições nas quais o trabalho é executado.

Entende-se, para este propósito, como satisfação no cargo, a maneira favorável ou desfavorável com que as pessoas consideram seu trabalho.

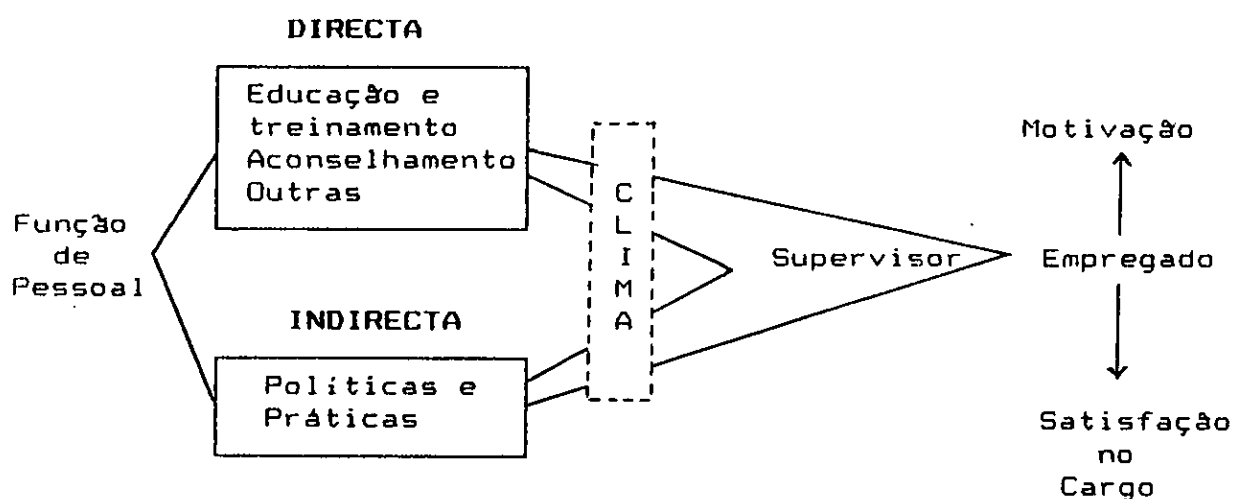
Esta satisfação, pode afectar positivamente a rotatividade, as ausências, as queixas formais ou informais, o comprometimento dos indivíduos com a organização entre outras variáveis comportamentais.

Todavia, por este pressuposto, não pretende-se inferir que a satisfação no cargo possa implicar maior desempenho no cargo. Porém, esta torna ou pode tornar o indivíduo mais receptivo a um ambiente motivacional<sup>27</sup>.

Assim, importa para o processo de desenvolvimento do Banco de Moçambique avaliar a situação motivacional das pessoas, como pressuposto básico para medir-se o grau de adesão ou não dos indivíduos em todo o processo de redimensionamento em curso.

Como a função do pessoal poderá influenciar na motivação e satisfação no cargo pode ser esquematizado, conforme a Figura 1 que apresenta-se a seguir.

Figura 1



Fonte: Adm. de Pessoal e Rec. Humanos

<sup>27</sup> Gerência e Democracia nas Organizações, pág. 310.



### 2.3.5. A Auto-realização como necessidade última

A partir dos conceitos desenvolvidos por Maslow, Douglas McGregor, elaborou conceitos de motivação aplicados às relações no trabalho. Dentre esses conceitos, caracterizou a auto-realização como as realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de acção e auto-respeito.

Esta concepção, ajusta-se à concepção de comportamento motivado de Ruy A. Mattos<sup>28</sup>.

Do que fica dito, torna-se evidente a possibilidade que o Banco de Moçambique têm de influenciar o comportamento das pessoas, permitindo, por acções concretas, que as mesmas vislumbrem nas suas actividades a possibilidade de auto-realização, de satisfação própria, pois, como refere e muito bem Ruy A. Mattos<sup>29</sup> "...todo o comportamento humano é motivado."

Parafraseando Octave Gelinier<sup>30</sup> ao referir-se a este assunto, pode-se afirmar, que a batalha decisiva do Banco de Moçambique trava-se no campo da motivação dos homens.

Ainda, aprofundando mais esta questão, o mesmo autor vai mais longe quando afirma que a organização moderna é:

"...antes de mais, constituída por homens; é o sistema que, para atender às necessidades desenvolve e capta as energias humanas: não apenas, como antes, a dos braços, mas dos cérebros e dos corações. O êxito (...) depende sem dúvida duma rotina eficaz, mas muito mais da aptidão para progredir, para inovar as técnicas, para formar e dinamizar os homens."

Sendo o Banco de Moçambique uma instituição de prestação de serviços por excelência, esta constatação de Gelinier induz a uma maior reflexão sobre o papel dos homens nesta Instituição. Deste modo, importa ao Banco de Moçambique e, em particular, aos executivos da área dos recursos humanos, mais do que

---

<sup>28</sup> Ver pág. 22.

<sup>29</sup> Gerência e Democracia nas Organizações, pág. 129.

<sup>30</sup> Direcção Participativa Por Objectivos, pág. 9.

captar as energias humanas dos braços, influir sobre as energias dos cérebros e dos corações dos seus recursos humanos.

Segundo Stanley Davis e citado por Mendes Ribeiro<sup>31</sup>, um produto é uma ideia apresentada sob forma corporal e, um serviço é uma ideia apresentada sob forma não corporal. Os objectos concretos existem no tempo e no espaço, enquanto os serviços existem somente no espaço. Como os serviços não podem ser estocados, eles precisam ser produzidos em "tempo real", ou seja, no momento mesmo da sua prestação.

Esta produção em "tempo real" é que pode determinar a oportunidade dos serviços que o Banco de Moçambique prestará aos seus clientes. Somente, numa situação como a descrita, pode a Instituição estar em posição de concorrer com sucesso num mercado competitivo.

Aliás, é preciso notar que, quando os indivíduos não encontram condições de realizar-se e desenvolver-se nas organizações, adoptam uma série de comportamentos alternativos, como forma de manter<sup>em</sup> se em equilíbrio mínimo consigo mesmos<sup>32</sup>. Estes comportamentos alternativos podem resultar em custos elevados.

Por este desenvolvimento, pode-se assumir o conceito de Werther<sup>33</sup> de motivação e definir-se este, como "...o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja." Este conceito cobre todos os aspectos que se tem vindo a referenciar sobre esta questão e satisfaz os objectivos que se têm em vista.

Resumindo, é princípio corrente de administração nas diferentes organizações do País, salvo raras excepções, o acomodamento à administração tradicional, à administração do servilismo.

O desenvolvimento das teorias de Maslow e de Herzberg, como ponto de partida para uma modernização da administração de recursos humanos e seu conhecimento teórico e prático, para aqueles que têm como função gerir homens, deve ser objecto de uma atenção especial.

---

<sup>31</sup> A Felicidade nas Organizações, pág. 9.

<sup>32</sup> Gerência e Democracia nas Organizações, pág. 159.

<sup>33</sup> Administração de Pessoal e Recursos Humanos, pág. 300.

### 3. O BANCO DE MOÇAMBIQUE

#### 3.1. Caracterização

O Banco de Moçambique é uma instituição criada ao abrigo do Decreto no. 2/75 de 17 de Maio. é uma pessoa de direito público, dotado de autonomia administrativa e financeira, com a natureza de empresa pública<sup>34</sup>.

Tem a sua sede em Maputo e mantém Filiais e Agências, genericamente designadas por dependências, em todas as Províncias do território moçambicano.

é definido como objectivo geral do Banco de Moçambique, em conformidade com a política económica, assegurar o adequado suprimento dos recursos financeiros necessários ao regular funcionamento da economia nacional e ao equilibrado desenvolvimento do País.

#### 3.2. Breve análise histórica

Desde a sua criação, o Banco de Moçambique vem exercendo as funções de banco central, de exclusivo emissor de notas e moedas, de Caixa do Tesouro e de banco comercial.

O exercício paralelo das funções de banco central e de banco comercial encontrava fundamento numa economia centralizada. Permitia, desse modo, ao Estado, responder antepadamente aos interesses da economia nacional.

A passagem de uma economia de administração central a uma economia que se pretende de mercado, onde o Estado passa a exercer a função de conciliador entre os interesses divergentes dos diferentes agentes económicos, implica novas exigências, o que pressupõe a reestruturação do Banco de Moçambique para responder às mudanças em curso.

As Directivas Económicas e Sociais do 5o. Congresso ao Partido Frelimo<sup>35</sup>, já apontavam como tarefa a desenvolver-se no âmbito da banca, a aceleração das acções conducentes a separação nitida da função de banco central da função de banco comercial, no Banco de Moçambique.

---

<sup>34</sup> Lei Orgânica do Banco de Moçambique, Arto. 1, pág. 5.

<sup>35</sup> Ver pág. 15.



Este processo que vem decorrendo, enquadra-se na nova conjuntura criada pelas transformações introduzidas pelo Programa de Reabilitação Económica (e Social).

O redimensionamento do Banco de Moçambique implica a separação formal e/ou física do Banco de Moçambique Central do Banco de Moçambique Comercial.

A separação implica a redistribuição dos trabalhadores pelas duas instituições o que exige, necessariamente, reflectir-se sobre o lugar da Administração dos Recursos Humanos e o papel dos recursos humanos a curto e médio prazo, neste processo de renovação.

O problema que se coloca é saber-se que métodos e procedimentos poderão ser usados ou aplicados a fim de maximizar o desempenho das pessoas no trabalho e a sua satisfação com o trabalho, através de um contrato moral e psicológico com o Banco.

Para isso, importa, antes de mais, destacar o que é a estrutura administrativa do Banco de Moçambique e o tipo de relações entre as várias componentes desta Instituição, sublinhando o lugar da Administração dos Recursos Humanos e o órgão responsável pela formação, que aliás, é o grande propósito de que se propõe este trabalho.

### 3.3. Estrutura Orgânica do Banco de Moçambique

Com vista à separação formal das funções de banco central e banco comercial, foi aprovada em 23 de Maio de 1987 a "ESTRUTURA ORGANICA - SISTEMA DE DIRECÇÃO DO BANCO DE MOÇAMBIQUE" a qual procurava definir e delimitar, com maior detalhe e rigor as funções do Banco de Moçambique Comercial<sup>26</sup>.

Assim, a institucionalização da nova estrutura orgânica do Banco de Moçambique surgiu como primeira medida no processo de reestruturação e redimensionamento, tendo como objectivo responder às necessidades emergentes do programa de reabilitação da economia.

O Anexo 5<sup>27</sup> permite visualizar a estrutura básica do Banco de Moçambique que vigorou até 27.09.91 bem como o nível das suas interrelacções. Esta estrutura estava ajustada para as futuras transformações na configuração das duas instituições.

---

<sup>26</sup> Ordem de Serviço do Governador do Banco de Moçambique no. 25/89 de 9.11.89.

<sup>27</sup> Pág. 59.

A estrutura orgânica instituída era do tipo funcional, o que permitia, de acordo com a ordem de serviço referida anteriormente, que os serviços do Banco pudessem ser executados segundo o princípio de geral descentralização executiva e centralização técnica, normativa e de controle<sup>30</sup>.

Para o efeito, podia-se encontrar nela e pode-se encontrar nas actuais estruturas definidas para as duas Instituições, que mantêm o mesmo tipo, os seguintes tipos de autoridade:

- a. **Deliberativa** - ou seja, aquela que formula políticas e traça directrizes que norteiam o funcionamento do Banco.

Este tipo de autoridade é atribuída aos que ocupam o cargo de principal mandatário do Banco.

- b. **Administrativa ou hierárquica** - aquela que determina as actividades a serem desenvolvidas com vista a fazer cumprir o que foi deliberado.

Esta autoridade é conferida à aqueles que têm a responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras pessoas por forma a definir-se claramente a cadeia de comando a ser observada.

- c. **Técnica ou funcional** - aquela que define os procedimentos a serem observados na execução das tarefas relativas a determinado número de actividades homogéneas cujo agrupamento é denominado função.

Este tipo de autoridade é conferida aos componentes que estão encarregados de orientar os demais componentes quanto aos procedimentos que eles deverão observar para a adequada execução local das actividades tecnicamente vinculadas a uma determinada função.

- d. **Coordenadora** - aquela que utilizando de forma reduzida e em carácter eventual e supletivo todos os outros tipos de autoridade, visa sanar deficiências de comunicação e resolver problemas de coordenação e conjugação das acções desenvolvidas em componentes do mesmo nível e funcionamento afins.

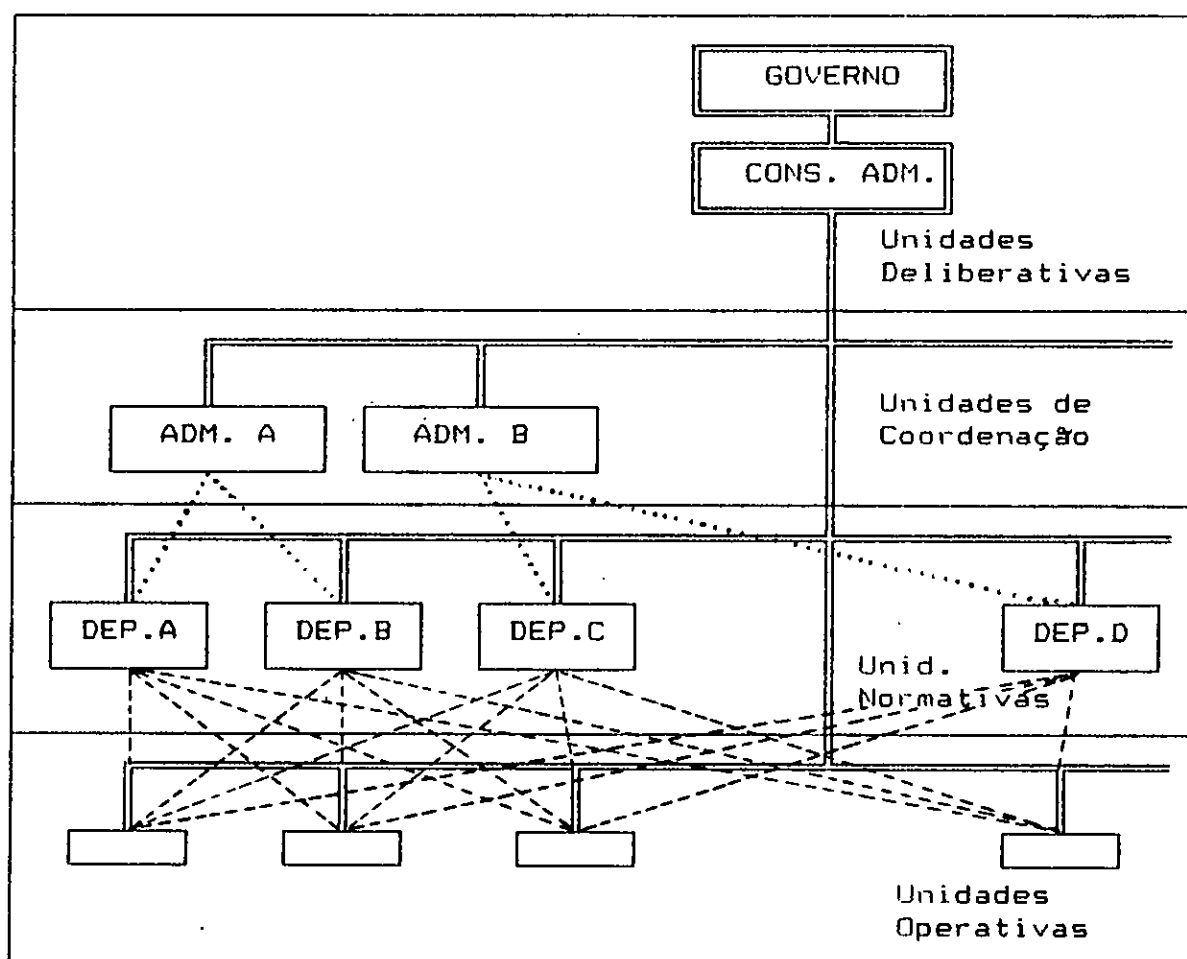
---

<sup>30</sup> Nova Estrutura Orgânica do B.M.-Princípios Gerais de Organização, Cap. 2, ponto 3.

Este tipo de autoridade é conferida aos membros do Conselho de Administração afim de que possam conjugar e coordenar as acções de determinadas áreas com vista a fazer cumprir o deliberado.

A Figura 2 que se apresenta a seguir, é bem ilustrativo do que se tem vindo a referir nos parágrafos anteriores.

Figura 2



Fonte: Nova Estrutura Orgânica do Banco de Moçambique

AUTORIDADE HIERARQUICA =====  
 COORDENADORA TÉCNICA .....  
 Unid. Normativas -----

Com a finalidade de proporcionar condições favoráveis à crescente especialização de seus agentes, a estrutura do Banco de Moçambique é constituída de **UNIDADES ORGANIZATIVAS**, dotadas de todos os meios necessários ao perfeito desempenho das suas atribuições, em função da divisão interna de trabalho.

Uma **Unidade Organizativa** é o agrupamento de elementos materiais, humanos e financeiros que, sob direcção comum, desenvolve actividades nitidamente relacionadas entre si e directamente ligadas à consecução de determinada finalidade, por exemplo, importação.

As Unidades Organizativas são classificadas em<sup>39</sup>:

- a. **Unidades deliberativas** - aquelas que tem por finalidade formular políticas e fixar directrizes para nortear o funcionamento do banco.

Estas unidades dispõem de autoridade deliberativa a que se sujeitam todas as demais Unidades Organizativas do Banco de Moçambique. São representadas na estrutura orgânica pelo Governo e pelo Conselho de Administração do Banco.

- b. **Unidades especiais de coordenação e controle** - aquelas que têm por finalidade conjugar e coordenar as acções de determinadas áreas, com vista a fazer cumprir as decisões e as deliberações do Conselho de Administração do Banco.

Estas unidades dispõem de autoridade de coordenação sobre todas as unidades que a elas estão administrativamente vinculadas. Na estrutura orgânica, estas unidades são representadas pelos Administradores cujo apoio e assessoramento pessoal é provido pelas respectivas Secretarias.

- c. **Unidades técnicas normativas** - aquelas que têm por finalidade:

- Prestar aos membros do Governo do Banco e ao Administrador a que estiverem administrativamente vinculadas a assessoria que se fizer necessária ao trato das questões ou problemas no âmbito das atribuições que lhes estão cometidas.

---

<sup>39</sup> Ver Figura 2, pág. 29.

- Orientar, supervisionar e controlar, no âmbito do Banco, a execução dos serviços tecnicamente vinculadas às actividades a seu cargo.
- Executar as actividades que, pela sua natureza ou conveniência administrativa, não possam ou devam ser executadas de forma descentralizada.

Estas unidades dispõem de autoridade técnica sobre as demais Unidades Organizativas do Banco, em função das atribuições que lhes estão cometidas, sendo representadas na estrutura orgânica pelos Departamentos.

**d. Unidades operativas**

- as que têm a incumbência de acompanhar e supervisionar o funcionamento das Agências, com vista a assegurar o cumprimento das determinações das unidades técnicas normativas. Na estrutura orgânica são representadas pelas Filiais.
- as que têm como finalidade executar os serviços necessários ao desenvolvimento local de todas as funções em que se desdobra a acção do Banco, sendo na estrutura orgânica representadas pelas Agências. Estas funcionam ao nível de determinada jurisdição.

Os titulares das funções de gestão destas unidades operativas dispõem de autoridade hierárquica sobre os elementos que lhes estão subordinados e de autoridade técnica nos seguintes casos:

**Filiais** - a autoridade técnica sobre as Agências é exercida em carácter complementar, eventual e sob imediata comunicação à Sede nos casos em que questões precisem ser pontualmente solucionados sem que haja possibilidade de obter-se prévia orientação da unidade técnica normativa a qual a matéria estiver tecnicamente vinculada.

**Agências** - a autoridade técnica é exercida exclusivamente de acordo com as directrizes, normas e procedimentos fixados pelas unidades técnicas normativas pertinentes.

**e. Unidades auxiliares** - as que têm como finalidade prestar suporte administrativo e/ou assessoramento pessoal aos gestores a que se subordinam.



Estas unidades não dispõem de nenhum tipo de autoridade e na estrutura orgânica estão representados pelos Gabinetes, pelas Secretarias e pelas Assessorias.

- f. **Unidades transitórias** - aquelas que tem como finalidade desenvolver uma acção específica normalmente relacionada com a execução de um projecto destinado a aperfeiçoar ou implementar um determinado serviço. São providos de autoridade requerida para o desenvolvimento das acções para as quais são criadas.

Estas unidades são representadas na estrutura orgânica pelas **Unidades de Gestão de Projecto**. Os seus gestores têm o nível que em cada caso é estabelecido em função da dimensão da acção a desenvolver.

As **Unidades Organizativas** podem ser sucessivamente subdivididas em unidades de menores dimensões. O **Anexo 6º** pode ilustrar como são referenciadas estas subdivisões, que têm as seguintes designações:

**Unidades administrativas** - quando resultantes da subdivisão das unidades técnicas normativas, sendo representadas por:

**DIVISÕES** - quando, em função do volume dos serviços resultantes das actividades que lhes forem cometidas, essas unidades precisarem de ser subdivididas.

**NUCLEOS** - quando as actividades que lhes forem cometidas não justificam uma outra subdivisão.

Nas unidades operativas as unidades administrativas são representadas por **Serviços**.

**Unidades de estrutura** - assim entendidas quando resultantes da subdivisão de unidades administrativas.

Nas unidades técnicas normativas, estas unidades são representadas pelos **Serviços** e nas unidades operativas pelas **Secções**.

Para terminar, importa destacar que, para o Banco de Moçambique, as estruturas ora aprovadas embora discutíveis são, de facto, pertinentes para a actual situação. Não estando nos propósitos definidos a análise crítica destas, resta abordar a área dos recursos humanos e seu posicionamento na estrutura global anteriormente referida.

---

\*º Ver pág. 60.

#### 4. A AREA DOS RECURSOS HUMANOS

De acordo com o Anexo 7<sup>1</sup> (Estrutura Básica - Significado das Siglas), para além das unidades vinculadas ao Governo do Banco de Moçambique, a distribuição funcional assumia as áreas de actividades que se descrevem a seguir.

##### BANCO CENTRAL

- Area de Execução e Controlo da Política Monetária e Crédito;
- Area de Operações e Relações Internacionais.

##### BANCO COMERCIAL

- Area de Operações com o Exterior;
- Area de Crédito e Operações Passivas;
- Area de Contabilidade, Organização e Informática;
- Area de Gestão de Recursos Humanos, e;
- Area de Gestão de Recursos Materiais.

Como fica patente, embora a gestão dos recursos humanos seja uma actividade descentralizada a nível das diferentes Unidades Organizativas, a assessoria fica a cargo da Area de Gestão de Recursos Humanos e esta operava a nível do Banco Comercial.

De acordo com alguns executivos com quem se dialogou, mais de 80 % da força de trabalho existente passará para o Banco Comercial e esta fará a assessoria para as duas Instituições a constituir.

A nível da Area de Gestão de Recursos Humanos, ainda de acordo com o Anexo 7, existe o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, uma unidade administrativa e de carácter técnico-normativa. Em princípio, esta unidade prestará assessoria às duas Instituições criadas<sup>2</sup>.

O Departamento em referência, é gerido por um Director do Departamento ao qual se subordinam os demais gestores das componentes organizativas do mesmo.

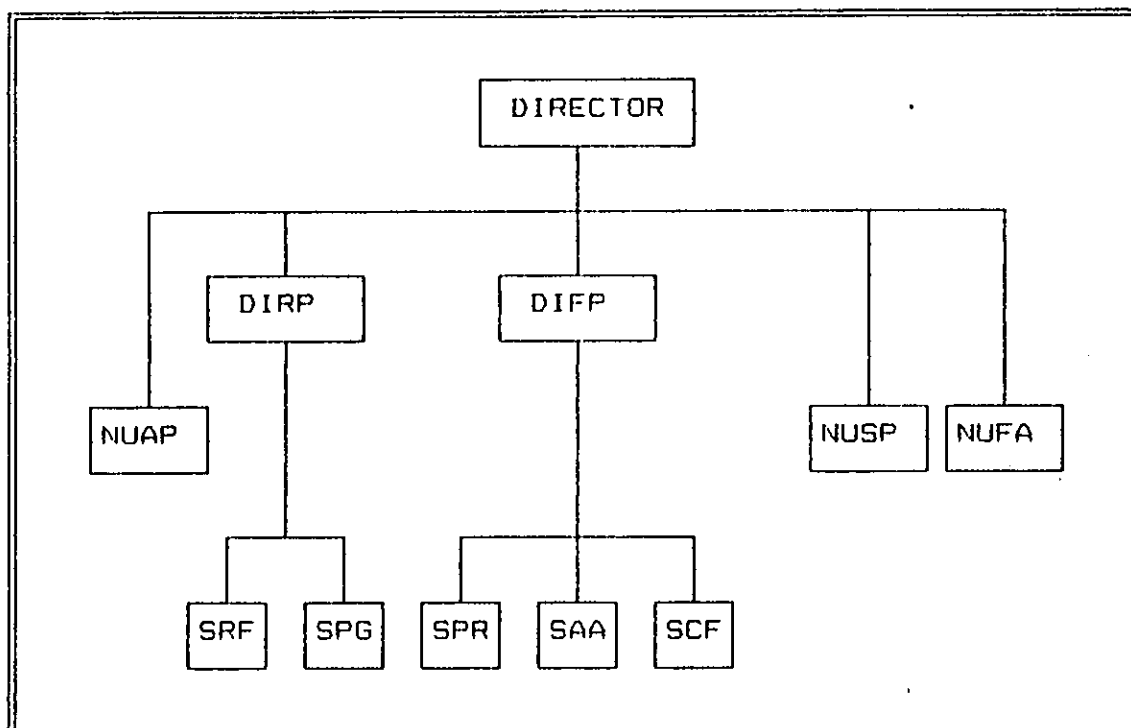
A Figura 3 que se apresenta na página seguinte, especifica a estrutura desta unidade em função do volume de serviços que a ela compete.

---

<sup>1</sup> Ver pág. 61.

<sup>2</sup> Ver nota de rodapé, pág. 6.

Figura 3



Fonte: Nova Estrutura Orgânica do Banco de Moçambique

onde:

NUAP ----> Núcleo de Assistência ao Pessoal

DIRP ----> Divisão de Registos e Pagamentos

SRF ----> Serviço de Registos Funcionais

SPG ----> Serviço de Pagamentos

DIFP ----> Divisão de Formação Profissional

SPR ----> Serviço de Programação

SAA ----> Serviço de Apoio Administrativo

SCF ----> Serviço de Manutenção do Centro de Formação

NUSP ----> Núcleo de Selecção e Promoção

NUFA ----> Núcleo de Formação Académica

#### 4.1. Orgãos de Formação no Banco de Moçambique

De acordo com a estrutura orgânica do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, duas unidades têm as suas actividades centradas na formação, nomeadamente:

- Divisão de Formação Profissional; e
- Núcleo de Formação Académica.

##### 4.1.1. Divisão de Formação Profissional

A Divisão de Formação Profissional é uma unidade administrativa a nível do Departamento de Gestão de Recursos Humanos. De acordo com as atribuições das diferentes componentes organizativas deste Departamento, cumpre à Divisão de Formação Profissional, através do:

###### 1. Serviço de Programação

- Orientar o processo de identificação de necessidades de treinamento dos funcionários;
- Elaborar o Programa Anual de Formação;
- Programar eventos que visem o aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades dos funcionários do Banco e o desenvolvimento de suas atitudes;
- Manter contactos com entidades de treinamento;
- Catalogar eventos promovidos por entidades do País e do exterior;
- Avaliar a validade dos eventos de treinamento de que participem funcionários do Banco;
- Identificar elementos do quadro de pessoal capacitados para o desempenho da função de monitor em eventos de treinamento;
- Orientar os monitores acerca da metodologia e procedimentos de treinamento a serem aprovados pelo Banco;
- Elaborar estudos e desenvolver pesquisas com vista ao estabelecimento de normas e procedimentos de treinamento;
- Elaborar ou providenciar a elaboração de textos a serem utilizados nos programas e eventos de treinamento;
- Orientar a produção de recursos audio-visuais;
- Providenciar a implementação de eventos previstos no Programa Anual de Formação;
- Promover a selecção dos participantes para os eventos previstos;
- Colectar junto do componente responsável, informações sobre as publicações existentes na Biblioteca do Banco, e;
- Transmitir ao componente responsável pela Biblioteca do Banco informações sobre os estudos e pesquisas desenvolvidos pelos participantes dos eventos de formação.

## 2. Serviço de Apoio Administrativo

- Instruir os processos relativos a concessão de bolsas de estudo no exterior;
- Promover a inscrição de funcionários do Banco em eventos de formação promovidos por outras entidades;
- Outros serviços de carácter administrativo que visem a eficiência da formação;

### 4.1.2. Núcleo de Formação Académica

O Núcleo de Formação Académica, assim como a Divisão de Formação Profissional, é uma unidade administrativa a qual compete, pelas suas atribuições:

- Fazer cumprir e respeitar o regulamento da Ex-Secretaria de Estado do Ensino Técnico Profissional e do Ministério da Educação;
- Manter contactos com a Escola Comercial e outros organismos de ensino;
- Orientar a Sede, Filiais e Agências acerca das providências a serem adoptadas a fim de assegurar a matrícula dos trabalhadores nos estabelecimentos de ensino, promovendo, junto dos órgãos competentes a reserva de vagas para os funcionários do Banco;
- Acompanhar todas as informações relacionadas com o ensino no País, e;
- Outras actividades de carácter administrativo que se relacionam com as suas atribuições.

Concluindo, as funções e atribuições designadas para a área dos recursos humanos e, em particular, para a Divisão de Formação Profissional ajustam-se ao que teoricamente é definido. Contudo, não é suficiente uma óptima divisão interna de trabalho. O que mais importa é como os executivos em geral e os executivos dos recursos humanos viabilizam os processos decorrentes na sua administração.

Seguidamente, apresenta-se o panorama geral dos recursos humanos no período de 1988 a 1990, no Banco de Moçambique, procedendo-se o diagnóstico situacional dos mesmos através do levantamento de dados e a análise e crítica dos resultados obtidos. Por fim, formula-se o que poderá, eventualmente, ser a base para a definição de um plano para a racionalização dos recursos humanos no processo de redimensionamento do Banco de Moçambique.

## 5. PANORAMA GERAL DOS RECURSOS HUMANOS

O quadro do pessoal do Banco de Moçambique é constituído pelos seguintes grupos ocupacionais:

- Grupo Ocupacional de Apoio e Serviços Gerais (GSG) - no qual são incluídas as carreiras com os cargos necessários ao desempenho de tarefas de protecção, manutenção, preservação e limpeza de instalações e bens materiais e, as de apoio e assistência aos serviços e titulares das funções de gestão do Banco.

- Grupo Ocupacional Técnico (GOT) - no qual estão incluídas as carreiras com os cargos necessários à execução de actividades directamente relacionadas com a consecução dos objectivos do Banco.

O Banco de Moçambique possui, presentemente, no seu efectivo, 3.280 trabalhadores distribuídos pela Sede e pelas suas Filiais e Delegações em todo o País.

Deste total, 1.206 trabalhadores possuem o nível de escolaridade igual ou superior ao básico, conforme mapa estatístico que se apresenta a seguir, e mais de 50 % possui, somente, o nível elementar de escolaridade. (Ver Quadro 2)

### SITUAÇÃO ACADÉMICA DOS TRABALHADORES\*

Quadro 2

NÍVEL ACADÉMICO	No. TRABAL.
Licenciados	20
Bacharéis	26
Engenheiros	2
Técnicos (*)	107
11a. Classe	365
9a. Classe	686
8a. Classe	210
6a. Classe	660
4a. Classe	580
<b>Total</b>	<b>2.656</b>

*1206 = 45%*  
*1450 = 55%*

(\*) Inclui Técnicos Contabilistas, Aduaneiros, Industriais, Estatísticos e do Secretariado.

\*2 Trabalhadores com nível igual ou superior à 4a. classe.

No pressuposto de uma evolução para responder a um mercado competitivo, é evidente que estes números sugerem uma situação senão crítica pelo menos preocupante. Uma prestação de serviços eficiente é função do nível de formação profissional e/ou académica, para além de outros atributos indispensáveis.

Para avaliação desses atributos, em seguida proceder-se-á o levantamento da situação actual dos funcionários do Banco de Moçambique, de um modo geral, o que permitirá avaliar a posição dos recursos humanos perante a Instituição.

### 5.1. Levantamento situacional

Para uma avaliação como a que se propõe, importa processar-se o levantamento situacional dum amostra dos trabalhadores ao nível do Banco de Moçambique.

Para o levantamento, adoptou-se a metodologia de "Inquérito/Entrevista dirigido aos executivos sobre o desempenho dos trabalhadores sob sua responsabilidade e aos trabalhadores que constituem a amostra do estudo.

### 5.2. Amostra do estudo

De acordo com últimas informações obtidas, existem actualmente no Banco de Moçambique, 2.656 trabalhadores em todo o território nacional, com nível igual ou superior a 4a. classe. Deste total, 1.684, que correspondem a 63 %, encontram-se afectos na Sede e Filial de Maputo e o remanescente (972 trabalhadores), que representam 37 % do efectivo total, estão afectos nas restantes Filiais.

Considerando o tempo disponível para a realização do trabalho e a capacidade humana para o seu efeito, o levantamento por amostragem atingiu 3 % do total do efectivo de trabalhadores afectos na Sede e na Filial ao nível da cidade de Maputo.

Assim,

$$\begin{aligned} \text{No. de trabalhadores por inquirir} &= 1.684 \text{ Trab.} * 3 \% = \\ &= 51 \text{ Trabalhadores} \end{aligned}$$

Do total de 51 trabalhadores por inquirir, 16 % correspondem a executivos a vários níveis de gestão operativa no Banco de Moçambique e que inclui Chefes de Serviços e Chefes de Secções nas diferentes unidades operativas.

### 5.3. Centros de Inquérito

Para o efeito, foi considerado principal Centro de Inquérito e Entrevistas à Sede e a Filial de Maputo. Devido a dificuldades várias, não foi possível incluir na amostra trabalhadores da Província de Maputo, e da zona norte e centro do país, como era desejável.

Embora os executivos da área da formação tenham manifestado interesse nesse sentido e se tenha processado todo o expediente administrativo para o efeito, não foi possível esta inclusão, por motivos diversos.

Deste modo, foram abrangidos pelo inquérito, somente os trabalhadores pertencentes ao Grupo Ocupacional Técnico na Sede e Filial de Maputo, concretamente aqueles que estão ligados a um serviço permanente com os clientes da Instituição.

Assim, foram inqueridos trabalhadores da Filial de Maputo, particularmente, do Serviço de Operações Gerais, Serviço de Crédito, da Delegação de Malhangalene e da Delegação do Alto Maé, do Departamento de Operações com o Exterior na área dos Invisíveis Correntes e do Serviço de Importação.

Incluiu-se, também aqueles serviços que, embora de forma indirecta, estão em permanente contacto com o exterior, em particular o Serviço de Recrutamento e Selecção e o Serviço de Reconciliação de Contas dos Clientes junto da Contabilidade do Banco de Moçambique.

Foi preocupação constante, neste levantamento, procurar abranger aquelas funções que para a sua realização efectiva, dependem do conhecimento do cargo e da motivação dos trabalhadores para o exercício do mesmo.

### 5.4. Modelos de levantamento de dados

Para o levantamento de dados, utilizou-se os Modelos em anexo\*, onde estão definidos os limites da informação que se julgou pertinente, para o objectivo que se tinha em vista.

Importa realçar, que qualquer modelo desenvolvido não abarca e nem pode abarcar a totalidade de informações que se pretenda. Daí que os modelos propostos possam "pecar" por insuficiência de informações. Porém, foram aqueles que se julgou mais adequados ao objectivo pretendido.

### 5.5. Procedimento no levantamento de dados

Para o levantamento de dados, adoptou-se duas metodologias diferentes por cada nível de inquérito.

---

\* Ver págs. 62 a 65.



Aos executivos, apresentou-se modelos com questões abertas, o que permitiu uma resposta mais aprofundada sobre os aspectos levantados. Pensa-se que este método permite obter destes uma realidade maior pelo facto de serem por sua vez gestores de recursos humanos ao seu nível. (Modelo 1<sup>45</sup>)

Para os trabalhadores, o levantamento processou-se na metodologia referida anteriormente. O Inquérito seguido de entrevistas possibilita uma maior aproximação do inquiridor aos inqueridos, permitindo explorar e aprofundar determinadas questões que se julgem pertinentes ao processo de investigação e avaliar a reacção destes num processo do género. (Modelo 2<sup>46</sup>)

#### 5.6. Resultados do Inquérito

Conforme referido<sup>47</sup>, foram inqueridos 8 trabalhadores pertencentes à gestão operativa nas diferentes unidades de serviço e 43 trabalhadores pertencentes ao Grupo Ocupacional Técnico de algumas áreas operacionais.

Os resultados obtidos são os seguintes:

##### 5.6.1. Inquérito a trabalhadores <sup>48</sup>

1. Do total de trabalhadores inqueridos nas diferentes áreas operacionais e relativamente às questões levantadas de acordo com o modelo respectivo (Ver Modelo 3 - pág. ), 58 % desse total não conhece o sistema de formação do Banco de Moçambique.
2. Dos 43 trabalhadores inqueridos, 25 que correspondem a 58 % participaram em cursos de formação promovidos pelo Banco e 84 % gostaria de participar ou voltar a participar em cursos de formação profissional.
3. Mais de 90 % (39 trabalhadores) dos inqueridos acredita que o Banco de Moçambique poderia fazer mais do que faz na área da formação de trabalhadores e 72 % desse total (31 inqueridos) tem motivação para participar em cursos de formação a promover pelo Banco.

---

<sup>45</sup> Págs. 64 e 65.

<sup>46</sup> Págs. 62 e 63.

<sup>47</sup> Pág. 38.

<sup>48</sup> Ver pág. 66, Tabela 1 e 2.

4. Indagados sobre se sentiam-se realizado profissionalmente, 26 trabalhadores que representam 60 % da amostra responderam negativamente. Os motivos apresentados serão especificados mais adiante.
5. Sobre a opinião geral que possuem sobre o Banco de Moçambique, 33 % que representam 14 trabalhadores da amostra, possui uma má opinião sobre esta instituição.
6. Mais de 50 % dos trabalhadores da amostra, possui uma boa opinião sobre os cursos de formação promovidos pelo Banco e em que participaram e 30 % possui uma opinião razoável.

#### 5.6.2. Inquérito a Executivos da Gestão Operacional <sup>49</sup>

1. Do total de 8 trabalhadores com a função de gestão nas áreas operativas, 50 % pensa que o desempenho dos funcionários satisfaz. Deste total 63 % pensa que o desempenho é razoável e 13 % pensa que o desempenho é mau.
2. 50 % do total de inqueridos pensa que existem deficiências profissionais nos trabalhadores sob sua responsabilidade.
3. Mais de 60 % destes executivos ( 5 Executivos) refere que os trabalhadores sob sua responsabilidade não tem recebido treinamento e a totalidade dos inqueridos acredita que os trabalhadores possuem potencial de desenvolvimento.

#### 5.7. Breves Considerandos sobre o Inquérito

Antes de mais, é preciso referir que o inquérito desenvolvido pode não ter a validade interna desejada quanto aos resultados, devido fundamentalmente aos seguintes aspectos:

- a. Passividade dos trabalhadores para com o processo;
  - b. Posição de desconfiança para com o inquérito;
  - c. Atitude de não comprometimento com as respostas a conceder.
- 
- a. A maioria dos inqueridos apresentou-se numa posição de completa passividade perante o inquérito que se reflectia na promessa de resposta e por vezes na fuga a qualquer tipo de resposta. Apesar das explicações dadas, o simples facto de preencher o modelo não motivava os inqueridos e alguns, simplesmente esqueciam-se dos modelos em casa.

---

<sup>49</sup> Ver pág. 67, Tabela 3 e 4.

b. Outro aspecto bem característico e observado no processo de levantamento de dados, é o clima de desconfiança manifestado pelos trabalhadores. Mesmo explicando os objectivos que norteiam o inquérito, subsiste no trabalhador um sentimento de pouca confiança. Aliás, como se pode observar nos modelos do inquérito, não se exigia a identificação do trabalhador inquerido. Todavia, a dúvida de intenções prevalecia, o que criou dificuldades na análise e interpretação de dados.

c. Por fim, parece que os trabalhadores evitam, sempre que possível, comprometer-se, seja de que maneira for com o seu posicionamento perante a Instituição. O sentimento parece ser, de defesa do cargo que possuem. Sendo assim, tudo o que parece poder por em causa a sua vida profissional e poder comprometer o seu cargo é rejeitado como sinal de perigo eminente.

#### 5.8. Avaliação dos resultados

Para avaliação dos resultados, considerar-se-á as seguintes variáveis que influem no comportamento dos indivíduos: o clima organizacional, a motivação e a satisfação no cargo. Estas variáveis que estão aliadas aos aspectos informais<sup>50</sup>, envolvem atitudes, sentimentos, valores e outros que se assemelhem.

Como se referiu<sup>51</sup>, a questão para o Banco de Moçambique, poderá ser, como levar as pessoas a se interessarem pelo que fazem e tenham motivação suficiente para o alcance dos objectivos que se definirem no processo em curso.

##### 5.8.1. Clima organizacional

Para uma melhor compreensão dos fenómenos observados e referidos anteriormente<sup>52</sup>, importa aprofundar o conceito de Cultura Organizacional já citado<sup>53</sup>.

Conforme Richard Beckhard e citado por I. Chiavenato, pode-se conceitualizar cultura organizacional como um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interacção e de relacionamento típicos de determinada organização.

---

<sup>50</sup> Ver ponto 2.1, pág. 12.

<sup>51</sup> Ver pág. 19.

<sup>52</sup> Ver ponto 5.7.

<sup>53</sup> Ver nota de rodapé, pág. 11.

formação profissional. Este fenómeno pode ser tido como sintoma favorável a uma adequação dos processos administrativos no que se refere aos recursos humanos, com vista à sua racionalização. O que é interessante, será investigar os motivos que determinam esta predisposição à formação profissional.

Basta notar que 84 % dos trabalhadores da amostra gostaria de participar em cursos de formação profissional e mais de 50 % dos inqueridos têm uma boa opinião sobre os cursos de formação promovidos pelo Banco e no qual eles participaram.

Apesar deste quadro, em geral, todos manifestaram o desejo de um enquadramento ajustado à formação que têm beneficiado. Talvez aqui se coloque o problema de selecção de indivíduos de acordo com as necessidades reais dos diferentes cargos, para os cursos de formação profissional. Este aspecto poderá ser melhor tratado, desenvolvendo-se uma investigação que relacione os cargos e a formação dos trabalhadores afectos aos mesmos.

### 5.8.3. Satisfação no cargo

Do inquérito realizado, 60 % da amostra do estudo não se sente realizado profissionalmente. São principais causas para esta insatisfação:

- a. Não adequação ao cargo proposto;
- b. Uma preparação insuficiente durante o treino de ambientação;
- c. Permanência por períodos muito longos no mesmo cargo;
- d. Falta de oportunidade de desenvolvimento profissional e de carreira bancária; e
- e. Remuneração inadequada em relação ao cargo.

A satisfação no cargo, depende da motivação que este pode criar no seu ocupante e envolve o ambiente e as condições nas quais o trabalho é realizado. Embora esta satisfação não implique necessariamente maior e melhor desempenho profissional, torna ou pode tornar o indivíduo mais receptivo a um ambiente motivacional<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Ver pág. 23.

Portanto, para cada organização existe uma cultura específica, típica, que a caracteriza de qualquer outra. Esta cultura é que influi no comportamento dos indivíduos determinando o seu comportamento no que se refere a crenças, expectativas e valores.

Se assim é e, avaliando os fenómenos observados em relação ao comportamento dos trabalhadores do Banco de Moçambique, pode-se questionar sobre as crenças, expectativas e valores que estes possuem perante a Instituição.

Para a sua compreensão, importa definir Clima Organizacional.

Edela Pereira de Souza, citado por Mendes Ribeiro<sup>54</sup>, partindo de um conceito por ela desenvolvido de cultura organizacional, refere que esta se compõe de três elementos: os preceitos definidos como a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida da organização, a tecnologia, como o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional incluindo as suas relações com o ambiente externo e o carácter, ou seja, o conjunto de manifestações afectivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Inclui-se neste, a depressão, a alegria, a agressividade, o medo, a tensão entre outros.

Para Edela de Souza, o clima organizacional é o fenómeno resultante da interacção dos três elementos da cultura acima referidos. O peso de que cada uma se reveste nas organizações, determina o comportamento dos indivíduos nas mesmas.

Ora, um clima ou um ambiente são, no Banco de Moçambique, é que poderá determinar comportamentos e atitudes racionais dos trabalhadores. A passividade, a desconfiança, o receio de comprometimento, são sinais de um clima pouco favorável a um processo, como a que se desenvolve nesta Instituição.

As mudanças envolvem sempre incerteza, e esta afecta os indivíduos de diferentes formas. Porém, quando esse efeito coloca os trabalhadores numa posição de apatia total, toda a estratégia definida pode ser seriamente posta em causa.

### 5.8.2. Motivação

Apesar de um ambiente organizacional que parece ser pouco favorável, é significativo o facto de se observar um grande índice de trabalhadores que demonstram motivação para a

---

<sup>54</sup> A Felicidade nas Organizações, pág. 33.

## 6. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ACÇÃO

Na formulação de qualquer estratégia de acção é fundamental a definição de pressupostos a considerar. Deste modo, passa-se a especificação dos mesmos.

### 6.1. Pressupostos Macro-económicos e Politicos

Como se referiu, está em decorrência no País o Programa de Reabilitação Económica desde 1987. Este programa irá continuar, permitindo um melhor equilíbrio económico do País e uma melhor participação das unidades produtivas no desenvolvimento da economia em geral.

Este fenómeno irá aumentar a exigência destes agentes perante as instituições financeiras e em particular, perante o sistema bancário. Esta exigência implicará o ajustamento pela banca dos seus métodos de trabalho à dinâmica da situação prevalecente através de decisões cada vez mais rápidas e tecnicamente fundamentadas.

A segurança irá melhorando até a Paz. O desenvolvimento das actuais conversações de paz evoluirão até ao fim do conflito armado a curto prazo. O fim do conflito permitirá a estabilização e o crescimento da economia através de uma rápida resposta dos agentes económicos para responder as grandes necessidades de consumo.

### 6.2. Pressupostos para o Sistema Bancário

O Banco de Moçambique Central assumirá para além das demais, as funções que lhe são inerentes a nível da política e de controle monetário, depois da separação do Banco de Moçambique Comercial. Desta separação, resultará a introdução de instrumentos de disciplina e fiscalização do sistema bancário. Este fenómeno implicará uma maior especialização das instituições de crédito e, entre estas, do Banco de Moçambique Comercial.

Durante os próximos cinco anos, as infraestruturas de formação servirão as duas Instituições a constituir. A racionalização dos meios disponíveis ditará este pressuposto.

A actividade da banca privada irá crescer nos primeiros anos após o estabelecimento do paz. Este crescimento induzirá o aumento da competitividade entre bancos em termos de prestação de serviços ao cliente.

O sistema financeiro irá gradualmente tornar-se mais eficiente concorrendo com a banca, através de utilização de instrumentos financeiros mais eficientes e eficazes.

### 6.3. Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

Antes de se formular a base do que poderá ser a estratégia de acção para os próximos cinco anos, é preciso examinar aqueles factores que afectam ou podem afectar o resultado que se pretende atingir. Importa referir que é objectivo do Banco de Moçambique, e em particular, na sua função comercial, manter a posição de maior banco no País de apoio fundamentalmente à agricultura empresarial de exportação, a indústria, aos transportes e ao comércio.

Neste processo de análise, procura-se avaliar os factores internos do Banco de Moçambique (pontos fortes e pontos fracos) que podem determinar o seu sucesso ou fracasso no processo de redimensionamento em curso. A assumpção é que o Banco deverá desenvolver um processo de treinamento e desenvolvimento dos seus recursos humanos para a sua sobrevivência

#### 6.3.1. Pontos Fortes

Um factor é considerado um Ponto Forte se for uma aptidão distinta ou uma vantagem competitiva. Em resumo, será algo que o Banco de Moçambique faz (ou tem capacidade de fazer no futuro) na área da formação de um modo particularmente bom<sup>96</sup>.

1. Pode-se considerar como ponto forte, o facto desta Instituição possuir uma Escola de Formação Profissional. A existência deste estabelecimento de ensino, já dotado de condições de ensino-aprendizagem, coloca o Banco de Moçambique numa posição de privilégio competitivo no que se refere à formação. Por outro lado, este facto, permitiu a acumulação de Know How na especialidade e a formação gradual de quadros do sector da formação minimamente adequados.
2. A implementação do Novo Sistema de Formação ora em curso, permite um maior apetrechamento do estabelecimento de meios materiais e humanos para uma maior resposta às necessidades de formação que futuramente poderão ser exigidas.
3. É preciso notar que, do inquérito realizado, mais de 50 % dos inqueridos têm uma boa opinião dos cursos de formação promovidos pelo Banco e nas quais participaram.

---

<sup>96</sup> Organisational Training & Development (pvt) ltd, pág. 22.

### 6.3.2. Pontos Fracos

Um factor é considerado um Ponto Fraco se for algo que a Instituição executa pobremente ou se não tiver a capacidade de o executar adequadamente<sup>97</sup>.

1. Apesar da acumulação do Know How pelos trabalhadores afectos à formação, persistem insuficiências derivadas da baixa especialização para o sector de formação.
2. Para obtenção de melhores resultados no processo de formação, implica uma avaliação contínua e permanente dos formandos e o subsídio das demais funções inerentes à administração dos recursos humanos.

O processo de avaliação do desempenho, para além da sua existência quase nula, parece ainda não permitir fornecer elementos para um melhor enquadramento profissional dos trabalhadores bancários, como se pode deduzir de algumas razões invocadas para a não satisfação no cargo.

3. Também constitui um factor crítico para o Banco de Moçambique, o sistema de informação. Este apresenta-se pouco flexível e não permite o acompanhamento pelos demais interessados de factos decorrentes e que poderiam criar maior transparência quer dos processos administrativos ou dos processos organizativos e de formação.
4. O facto de se formar alguns trabalhadores sem uma perspectiva de enquadramento adequado no cargo leva a situações de insatisfação e de falta de motivação, o que reduz substancialmente o desempenho esperado.
5. O ambiente organizacional apresenta sintomas pouco favoráveis. Como se referiu, as expectativas, crenças e os valores dos indivíduos sugerem uma polarização de interesses.

A baixa qualidade de serviços pode ser consequência de um ambiente de trabalho pouco atrativo e que produz como consequência o baixo comprometimento e identificação dos indivíduos com os objectivos Institucionais.

---

<sup>97</sup> Organisational Training & Development (pvt) ltd, pág. 23.



#### 6.4. Estratégia de acção

A estratégia de acção que se formula, procura enquadrar os problemas levantados<sup>58</sup> e os resultados obtidos do inquérito desenvolvido.

Porém, a implementação prática, deverá ter em atenção as sugestões que foram sendo formuladas para um aprofundamento dos problemas e resultados obtidos<sup>59</sup>.

##### 6.4.1. Sobre o clima organizacional

1. O estudo desenvolvido não permite ter uma ideia razoável sobre o ambiente de trabalho no Banco de Moçambique. Todavia, apresenta alguns sintomas nocivos revelados pelo comportamento dos trabalhadores face ao inquérito a eles submetido.

Se esse é o comportamento geral, importa avaliar-se a medida do mesmo, com o propósito de se encontrar o nó de estrangulamento, que poderá estar na origem da atitude de passividade, de medo e de receio de comprometimento observável ao longo do processo.

2. é preciso que fique claro, que um ambiente de tensão, de desconfiança, de polarização de interesses, não beneficia e nem poderá beneficiar nenhuma das partes. O seu efeito é prejudicial e pode interferir em todo o processo administrativo e mesmo de política de treinamento ou desenvolvimento dos recursos humanos com vista aos propósitos referidos nos pressupostos para a economia ou para o sistema bancário.
3. Importa referir que, mais de 50 % dos trabalhadores do Banco de Moçambique possui o nível elementar de escolaridade e 26 % o nível básico. Só um programa de treinamento e desenvolvimento por objectivos poderá colocar a Instituição numa posição competitiva e de manutenção da quota do mercado que dispõe presentemente a curto e médio prazos.
4. Num ambiente de concorrência bancária, como o que se advoga, o Banco de Moçambique poderá sentir dificuldades de recrutamento ou mesmo de manutenção dos recursos que possui com o nível médio ou superior de escolaridade, como resultado do baixo contrato moral e psicológico dos indivíduos para com a Instituição que os resultados, mesmo que impíricos, permitem inferir.

---

<sup>58</sup> Ver pág. 41.

<sup>59</sup> Ver págs. 41 a 44.

5. Uma adesão consciente e voluntária aos propósitos institucionais implica, antes de mais uma mudança de mentalidade e de comportamento. Esta mudança, pressupõe um ambiente de trabalho estável, são, de confiança mútua entre o empregador e o empregado.

#### 6.4.2. Sobre a Motivação

De acordo com informações prestadas por alguns executivos afectos à área dos recursos humanos, cerca de 80 % da força de trabalho actual passará para o Banco de Moçambique Comercial. Ora, esta é uma situação normal.

Porém, se avaliar-se o que serão as funções do Banco de Moçambique Comercial, permite-se questionar qual a qualidade de trabalhadores que a esta Instituição serão afectas, se considerar-se, que o Banco de Moçambique Central, pelas suas competências no âmbito da economia, exige quadros senão altamente qualificados, pelo menos, com a competência técnica e científica desejada, para a formulação das directrizes que deverão nortear o sistema bancário e outros agentes financeiros considerados nos pressupostos do futuro imediato<sup>60</sup>.

Este quadro, exige que se assuma de imediato as seguintes condições, para fazer face aos imperativos definidos:

1. Criar oportunidades de desenvolvimento dos recursos humanos, particularmente, para os cargos referentes a serviços gerais de uma instituição de crédito.

Este objectivo só poderá ter o sucesso desejado, quando for possível criar um ambiente propício para uma administração motivadora.

O Quadro 1<sup>61</sup> sistematiza os factores considerados pelos individuos para a subsistência ou para um comportamento motivado. A determinação daqueles factores que poderão concorrer para a motivação dos trabalhadores do Banco de dependerá dum estudo a realizar no campo da motivação. Uma vez motivados, estes poderão gerar energia capaz de responder às exigências de um mercado de pressão, mesmo considerando o nível de escolaridade.

é preciso notar que, a maioria dos trabalhadores possui uma experiência bancária a considerar, bastando, para um melhor desempenho profissional, um treinamento específico.

---

<sup>60</sup> Ver Quadro 2, pág. 37.

<sup>61</sup> Ver pág. 22.

2. Para os propósitos descritos anteriormente, importa a remoção de obstáculos de relacionamento, que parecem prevalecer no Banco de Moçambique.

Na administração moderna, o relacionamento entre os vários participantes no processo produtivo e administrativo, permite e encora o crescimento individual.

Para que assim seja, é preciso adoptar-se uma estrutura administrativa menos formal e mais participativa. Embora não seja propósito deste trabalho avaliar o tipo de estrutura organizacional adaptada para o Banco de Moçambique, uma leitura superficial deste, permite constatar, uma separação, cada vez maior, entre os níveis operativos, intermediários e da alta administração.

Uma estrutura do género, generaliza o departamentalismo, e inibe o desenvolvimento de serviços no Banco, como um sistema total e integrado.

Permita-se sugerir uma revisão da estrutura ora aprovada, adaptando-a a uma mínima departamentalização e maior funcionalidade.

3. Para se proporcionar orientação adequada aos trabalhadores é preciso assumir-se uma atitude pro-activa e não reactiva. Isto significa ter-se bem claro os objectivos institucionais e procurar atingi-los através de políticas coerentes e ajustadas.

Uma orientação adequada pode permitir superar os desníveis de formação escolar e capacitar os trabalhadores para um óptimo desempenho funcional.

Para captar as energias dos cérebros e dos corações como defende Octave Gelinier<sup>62</sup>, é imperioso a definição de uma política que permita a obtenção de recompensas intrínsecas que permitam um sentimento de auto-realização e de satisfação própria.

A orientação dos trabalhadores para os diferentes cursos de formação, nesta fase, deverá obedecer a critérios de necessidade absoluta para fazer face às exigências de um mercado competitivo. Não basta a promoção de cursos de formação se estes não se adequarão ao futuro próximo que se preconiza.

---

<sup>62</sup> Ver pág. 24.

A banca privada a se estabelecer no território nacional trará consigo um Know How de atendimento e de prestação de serviços que deverá ser avaliado, com o propósito de se avançar na formação dos trabalhadores, fornecendo-os instrumentos técnicos e científicos que se adequarão a esse quadro competitivo.

#### 6.4.3. Sobre a satisfação no cargo

A satisfação no cargo depende, em princípio, da motivação que este pode criar ao seu ocupante. Mais de 50% dos trabalhadores da amostra do estudo não se sente realizado profissionalmente. Esta falta de realização profissional está aliado a satisfação que obtêm do cargo.

Os aspectos discriminados<sup>63</sup>, podem encontrar solução imediata, bastando para o efeito, que se processe um levantamento sobre os cargos e os ocupantes dos mesmos, para se determinar a sua adequação.

No que se refere ao treinamento de ambientação, sugere-se, que este seja objecto de uma especialização dos treinandos, em função:

1. Do cargo a que estão propostos a ocupar;
2. Do nível de escolaridade atingido e da sua especialização específica;
3. E do interesse do proposto para com o cargo.

Para este último aspecto, é possível realizar-se um inquérito breve, no período de recrutamento e selecção e, partindo dos resultados deste, proceder-se a definição dos cargos a ocupar pelos candidatos.

#### 6.4.4. Utilização dos Pontos Fortes

As condições materiais e humanas que provêm da implantação do Novo Sistema de Formação, permitem conjecturar sobre a possibilidade que o Banco de Moçambique tem de desenvolver um plano de acção como o formulado.

A especialização que resulta da acumulação dos conhecimentos adquiridos pela Escola de Formação, mesmo na sua fase anterior ao "Novo Sistema de Formação", e o processo de implantação ora decorrente, assim o justificam.

---

<sup>63</sup> Ver pág. 44.

Importa, desde modo, que os profissionais de formação ao nível da Divisão de Formação Profissional e do Núcleo de Formação Académica, promovam a utilização racional dos meios de que dispõe com recurso, como é obvio, do subsídio das demais funções inerentes a administração dos recursos humanos.

#### 6.4.5. Eliminação dos Pontos Fracos

O sucesso da estratégia que se propõe, passa pela eliminação dos pontos fracos referidos<sup>64</sup>.

Antes de mais, é necessário que os trabalhadores afectos a formação sejam especializados em função das necessidades concretas de formação bancária. Esta especialização, permitirá um maior e melhor desempenho profissional nesta área, afinal, determinante para todo o processo de prestação de serviços pelo Banco.

A avaliação continua e permanente dos formados, é uma questão de princípio. Só uma correcta avaliação permitirá uma justa adequação aos cargos e por conseguinte, a uma carreira que é desejável pelos funcionários e um nível salarial que se adequa às funções realmente realizadas.

Sem este pressuposto, todo o processo pode terminar numa estagnação. Ou seja, todo o instrumental fornecido aos formados no processo de treinamento e desenvolvimento terá um subaproveitamento ou um aproveitamento exiguo nos cargos onde estarão afectos. Este facto, poderá constituir um veículo para a falta de motivação.

É imperioso que o sistema de informação seja o mais flexível, a fim de permitir o conhecimento, em tempo, das realizações ou mudanças que se verificam ao nível da Instituição. Sem um sistema de informação funcional, todo o processo administrativo e organizativo fica despercebido, o que provoca ou pode provocar desvios e desentendimentos e uma falta de transparência organizacional.

---

<sup>64</sup> Ver pág. 47.

## 7. CONCLUSÃO

Para terminar, importa destacar que os resultados apresentados e a estratégia proposta, pressupõe, como se referiu, a realização de um conjunto de acções tendentes a determinar, com clareza os problemas que se levantaram.

É de referir que, não foi propósito deste trabalho esgotar o assunto, particularmente, numa área tão complexa como é a gestão dos homens.

Por isso, poderão as propostas apresentadas gerar polémica, contudo, fica a intenção que foi, de demonstrar a relevância do papel dos homens no processo de redimensionamento como a que está em curso no Banco de Moçambique e a importância que deverá assumir a formação, para preparar os trabalhadores para as mudanças que decorrem no ambiente em que a Instituição se encontra inserido.

Todavia, como muito bem defende Cleber Aquino<sup>1</sup>, mais do que proporcionar a participação dos trabalhadores em cursos de formação profissional, é muito mais válido que se inocule nestes, um estado de espírito voltado para o autodesenvolvimento, tendo como premissa de partida, a motivação. Só este, pode proporcionar ao indivíduo recompensas intrínsecas, afinal, aqueles que todo o ser humano mais deseja.

---

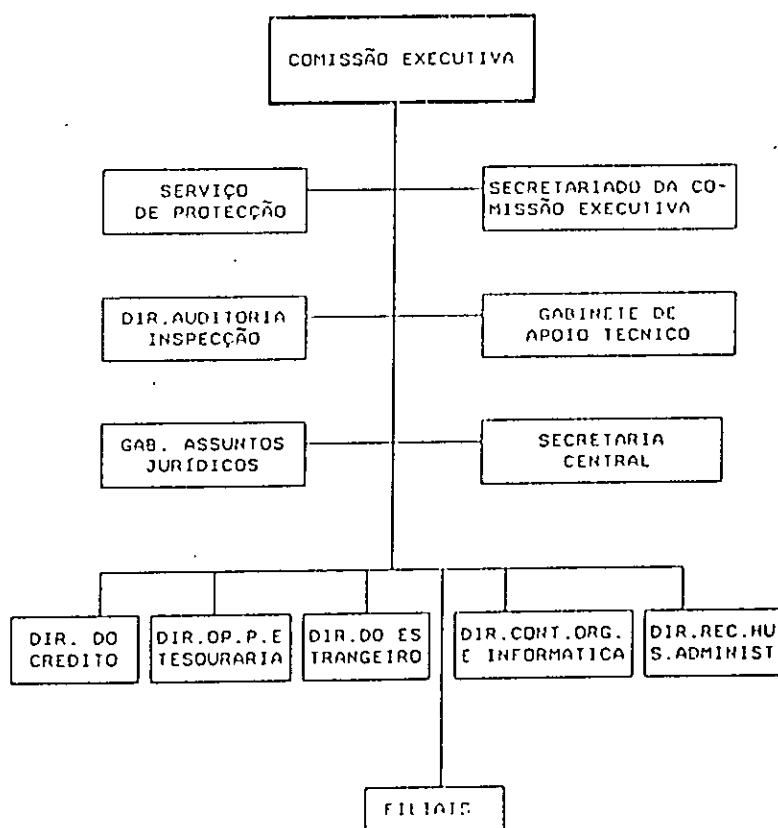
<sup>1</sup> Administração de Rec. Humanos, pág. 82.

## BIBLIOGRAFIA

1. GIL, António Carlos, COMO ELABORAR UM PROJECTO DE PESQUISA, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988
2. BERGAMINI, Cecilia Whitaker, DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1987.
3. AQUINO, Cleber Pinheiro, ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1989.
4. GELINIER, Octave, DIRECÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJECTIVOS, Lisboa, Editorial Pórtico.
5. THOMAS, H. K., PLANEAMENTO ESTRATEGICO PARA DIRECTORES, Organisational Training & Development (pvt) Ltd, 1989.
6. CHIAVENATO, Idalberto, RECURSOS HUMANOS, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988.
7. C., Ernesto Buchwald, CAPACITACION POR OBJECTIVOS, Universidad de Chile.
8. WERTHER Jr, W. B.. e DAVIS, Keith, ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS, São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
9. CHIAVENATO, Idalberto, RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA, São Paulo, Editora Atlas S.A., Vol. 5, 1989.
10. VIEIRA, Sónia e HOFFMAN, Rodolfo, ELEMENTOS DE ESTATISTICA, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988.
11. FRELIMO, Partido, DIRECTIVAS ECONOMICAS E SOCIAIS, So. Congresso.
12. TOLEDO, Flávio de, ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1988.
13. MATTOS, Ruy A. de, GERENCIA E DEMOCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES, Brasília, Editora Livre Ltda, 1988.

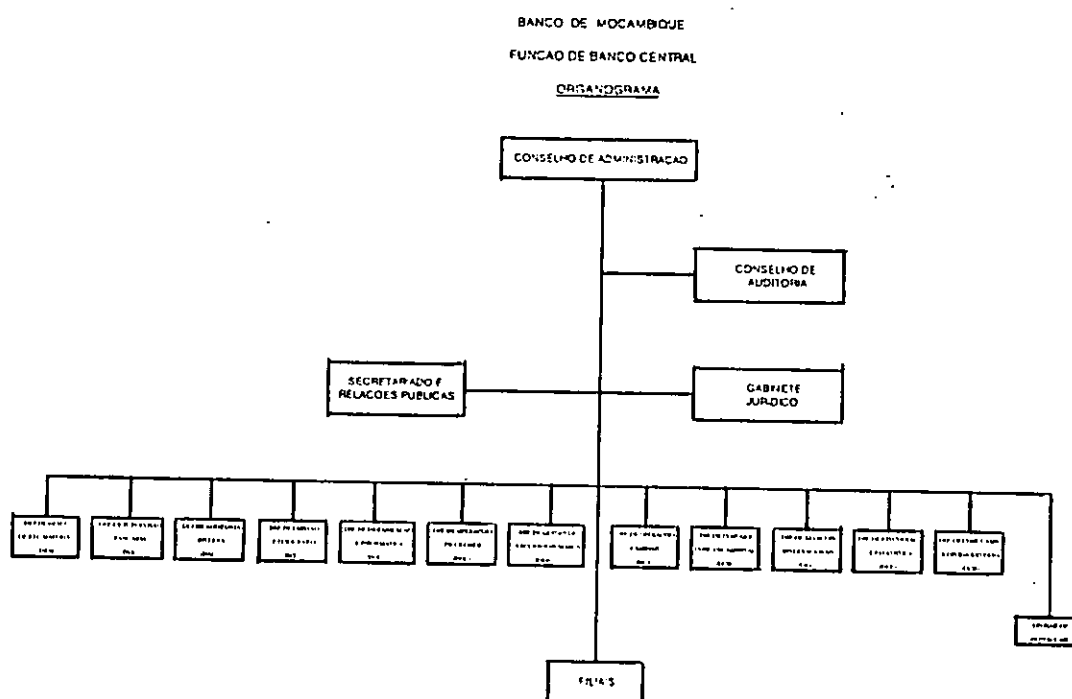
ANEXO 1

BANCO DE MOÇAMBIQUE - FUNÇÃO DE BANCO COMERCIAL

ANEXO ESTRUTURA BÁSICA (ORGANIGRAMA)BANCO DE MOÇAMBIQUE - FUNÇÃO DE BANCO COMERCIAL  
ESTRUTURA ORGANICA PROVISORIA



ANEXO 2



Programa de Desenvolvimento Técnico no país - 1990						
Nº	EVENTO	Nº DE PARTICIPANTES			LOCAL DE TRABALHO	DURAÇÃO (DIAS)
		SEDE	FILIAIS	TOTAIS		
1	Desenvolvimento de gestão	26	29	55	Maputo	10
2	Instrutores Metodológicos	14	1	15	Maputo	60
3	Instrutores Especialistas	4	39	43	Maputo	60
4	Operações Camb. Monet. ext.	20	5	25	Maputo	15
5	Semin. s/Gestão dos R. Humanos	4	15	19	Maputo	30
6	Optimização de Aber.C. Crédito	15	-	15	Maputo	20
7	Análise Proj. Invest. (Básico)	17	16	33	Maputo	15
8	Análise Proj. Invest. (Básico)	-	41	41	Nampula	15
9	Francês	-	31	31	Beira	15
	Total	100	177	277		240

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO TÉCNICO NO EXL. - 1990						
Nº	EVENTO	PARTICIPANTES			LOCAL DE TRABALHO	DURAÇÃO (DIAS)
		SEDE	FILIAIS	TOTAIS		
1	Fist Afro-Asia Banking School	2	-	2	Índia	10
2	Estágio - Crédito	1	1	2	BPA-Portugal	45
3	Estágio - Contabilidade	2	-	2	BPA-Portugal	45
4	Estágio C. Gestão Cambial	1	-	1	BPA-Portugal	45
5	Estágio Balança Pagamentos	1	-	1	BPA-Portugal	30
6	Estágio - Estudos Monetários	1	-	1	BPA-Portugal	30
7	Estágio - fim do curso Univer.	1	-	1	BPA-Portugal	30
8	Curso sobre G.R.H.	1	-	1	E.U. Brasil	15
9	Estágio na Gestão de Finanças	1	-	1	ENR C-Brasil	15
10	Estágio - fim do curso Médio	-	1	1	Portugal	90
11	Estágio Gestão de R.H.	1	-	1	Itália	20
	Total	12	2	14		375

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO - 1990/91						
Cursos Universitários - 1990						
Anos/Cursos	1	2	3	4	5	Total
Economia	3	4	5	-	5	19
Direito	-	1	1	-	-	2
Engenharia Electrotécnica	-	-	-	1	-	1
Matemática	1	-	-	-	-	1
Relações Internacionais	2	1	-	-	-	3
Psicologia e pedagogia	1	-	-	-	-	1
Total	7	6	6	1	5	27

Obs. Informação estatística obtida da Revista "Boletim Informativo do Pessoal", No. 1, Agosto/91.

## ANEXO 4

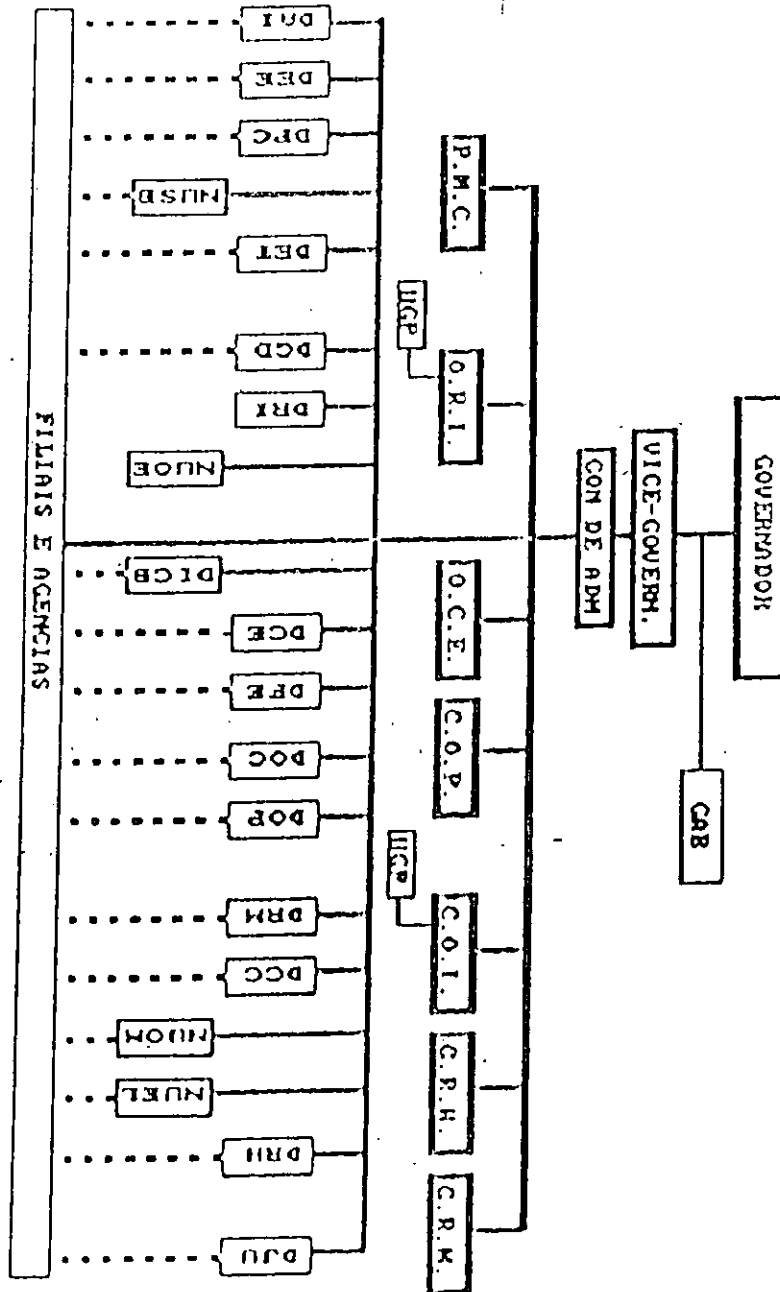
Programa de ambientação - 1990							
	LOCAL DE REALIZAÇÃO	GOL			GSE		TOTAL
		SEDI	FILIAIS	SEDI	FILIAIS		
1	MAPUTO	67	25	21	23	17	130
2	INHAMBANE					14	14
3	BEIRA		9				9
4	QUELMANE		17			14	31
5	TETE		5				5
6	NAMPULA		34			3	36
	TOTAL	67	89	21	23	47	274

Programa de Formação Técnica Básica - 1990					
Nº	CURSO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	PARTICIPANTES		TOTAL
			SEDI	FILIAIS	
1	Programadores	Maputo	14		14
2	Operações de importação	Maputo	3	6	9
3	Análise Financeira	Quelimane		9	9
4	Caixas	Maputo	23	17	40
5	Conferentes de numerário	Maputo	8	17	25
6	Inglês comercial	Maputo	15		15
7	Inglês nível I	Maputo	81		81
8	Inglês nível II	Maputo	43		43
9	Francês	Maputo	15		15
	Total		214	49	263

Obs. Informação estatística obtida da Revista "Boletim Informativo do Pessoal", No. 1, Agosto/91.

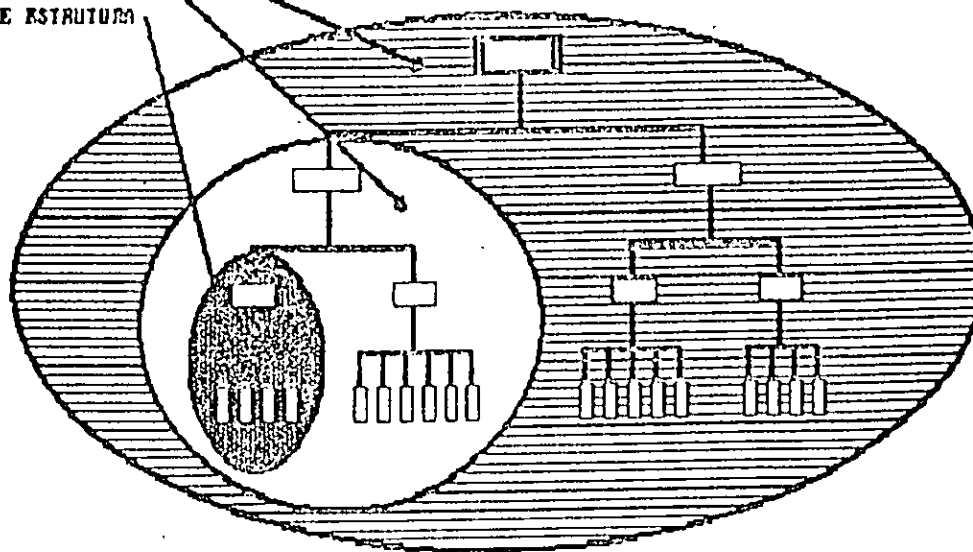
ANEXO 2 - ESTRUTURA BASICA (ORGANIGRAMA)

ANEXO 5



UNIDADES

ORGANIZATIVA  
ADMINISTRATIVA  
DE ESTRUCTURA



## ANEXO 2 - ESTRUTURA BASICA (SIGNIFICADO DAS SIGLAS)

UNIDADES VINCULADAS AO GOVERNO

GAB - Gabinete do Governador  
DAI - Departamento de Auditoria e Inspeção  
DEE - Departamento de Estudos Econômicos e Estatística  
DJU - Departamento de Assuntos Jurídicos

61

BANCO CENTRALP.M.C. - AREA DA EXECUCAO E CONTROLE DA POLITICA MONETARIA E CREDITO

DPC - Departamento de Planificação e Operações de Crédito  
NUSB - Núcleo de Coordenação do Sistema Bancário  
DET - Departamento de Emissão e Tesouraria

O.R.I. - AREA DE OPERACOES E RELACOES INTERNACIONAIS

DGD - Departamento de Gestão Cambial e Dívida Externa  
DRI - Departamento de Relações Internacionais  
NUOE - Núcleo de Operações Especiais

BANCO COMERCIALO.C.E. - AREA DE OPERACOES COM O EXTERIOR

DICB - Divisão de Planificação e Controle das Operações Cambiais  
DCE - Departamento de Operações Comerciais com o Exterior  
DFE - Departamento de Operações Financeiras com o Exterior

C.O.P. - AREA DE CREDITO E OPERACOES PASSIVAS

DOC - Departamento de Operações de Crédito  
DOP - Departamento de Operações Passivas e Serviços Bancários

SERVICOS COMUNSC.O.I. - AREA DA CONTABILIDADE, ORGANIZACAO E INFORMATICA

DCC - Departamento de Contabilidade Central  
NUOM - Núcleo de Organização e Informática  
NUEL - Núcleo de Manutenção de Equipamentos Eletrônicos e de Telecomunicações

G.R.H. - AREA DA GESTAO DE RECURSOS HUMANOS

DRH - Departamento de Gestão de Recursos Humanos

G.R.M. - AREA DA GESTAO DOS RECURSOS MATERIAIS

DRM - Departamento de Gestão de Recursos Materiais

ANEXO 7

CARGO DO INQUIRIDO \_\_\_\_\_  
UNIDADE ORGANIZATIVA \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/1991

INQUÉRITO/ENTREVISTA PARA TRABALHADORES

1. QUAL A SUA OPINIÃO GERAL SOBRE O BANCO DE MOÇAMBIQUE?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. CONHECE O SISTEMA DE FORMAÇÃO DO BANCO? SIM/NÃO

3. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO BANCO?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. JA PARTICIPOU EM ALGUM CURSO DE FORMAÇÃO? SIM/NÃO

A. ONDE?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B. O QUE PENSA SOBRE O MESMO?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. GOSTARIA DE PARTICIPAR EM CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL? SIM/NÃO

A. SOBRE O QUE?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B. QUAL SERIA O OBJECTIVO?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO Bb

6. PENSA QUE O BANCO DE MOÇAMBIQUE PODERIA FAZER MAIS NA  
AREA DA FORMAÇÃO? SIM/NÃO

A. COMO?

-----  
-----  
-----

B. COM QUE OBJECTIVO?

-----  
-----  
-----

7. TEM MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR EM ALGUM CURSO DE FORMAÇÃO?  
SIM/NÃO

A. PORQUE?

-----  
-----  
-----

8. SENTE-SE REALIZADO PROFISSIONALMENTE? SIM/NÃO

A. PORQUE?

-----  
-----  
-----

Note: Nas opções SIM/NÃO, risque a que não for necessário.

Modelo 2



CARGO OCUPACIONAL \_\_\_\_\_  
UNIDADE ORGANIZATIVA \_\_\_\_\_  
DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/1991.

INQUÉRITO PARA EXECUTIVOS

1. O QUE PODERIA DIZER SOBRE O DESEMPENHO DOS SEUS FUNCIONARIOS?

-----  
-----

A. PORQUE?

-----  
-----

2. QUE MOTIVOS DA PARA JUSTIFICAR ESSE DESEMPENHO?

-----  
-----

3. ELES POSSUEM QUALIDADES PROFISSIONAIS? SIM/NÃO

A. PODE-SE REFERIR A ALGUMAS?

-----  
-----

4. DEFICIENCIAS PROFISSIONAIS? SIM/NÃO

A. PODE-SE REFERIR A ALGUMAS?

-----  
-----

5. QUAL O GRAU DE CONHECIMENTO DO CARGO EM GERAL?

-----  
-----

6. QUAL A ATITUDE PARA COM O BANCO, A CHEFIA E OS COLEGAS?

-----  
-----  
-----

7. QUE MOTIVOS DA PARA JUSTIFICAR ESSA ATITUDE?

-----  
-----

8. QUE TIPO DE AJUDA TEM RECEBIDO OS FUNCIONARIOS?

-----  
-----

9. QUAIS FORAM OS RESULTADOS?

-----  
-----

10. JA RECEBERAM ALGUM TIPO DE TREINAMENTO? SIM/NÃO

11. ELES PRECISAM DE TREINAMENTO? SIM/NÃO

12. ELES DEMONSTRAM POTENCIAL PARA DESENVOLVER-SE? SIM/NÃO

Note: Nas opções SIM/NÃO, risque a que não for necessária.

Modelo 1

Tabela 1

ANEXO 10

## INQUERITO A TRABALHADORES

## RESPOSTAS

No.Ord.	QUESTIONARIO	NAO	%	SIM	%	INDIF	%	TOTAL
1	CONHECE O SISTEMA DE FORMACAO DO BANCO	17	55%	14	45%	0	0%	31
2	PARTICIPOU EM CURSO DE FORMACAO PROFISSIONAL	11	35%	20	65%	0	0%	31
3	GOSTARIA DE PARTICIPAR EM C. FORMACAO	1	3%	30	97%	0	0%	31
4	O BANCO PODERIA FAZER MAIS EM FORMACAO	0	0%	31	100%	0	0%	31
5	TEM MOTIVACAO PARA FORMACAO	3	10%	26	84%	2	6%	31
6	SENTE-SE REALIZADO PROFISSIONALMENTE	18	58%	13	42%	0	0%	31

Tabela 2

## VALORACAO

No.Ord.	QUESTIONARIO	PES.	%	MA	%	RAZ.	%	BOA	%	M.BOA	%	TOTAL
1	OPINIAO GERAL SOBRE O BANCO DE MOCAMBIQUE	1	3%	8	26%	19	61%	3	10%	0	0%	31
2	OPINIAO SOBRE O CURSO DE FORMACAO	0	0%	6	19%	8	26%	17	55%	0	0%	31

## ANEXO II

Tabela 3

## INQUERITO A EXECUTIVOS

## RESPOSTAS

No.Ord.	QUESTIONARIO	NAO	%	SIM	%	TOTAL
1	O DESEMPENHO DOS FUNCIONARIOS SATISFAZ	2	33%	4	67%	6
2	ELES POSSUEM QUALIDADES PROFISSIONAIS	0	0%	6	100%	6
3	ELES POSSUEM DEFICIENCIAS PROFISSIONAIS	2	33%	4	67%	6
4	O GRAU DE CONHECIMENTO DO CARGO SATISFAZ	0	0%	6	100%	6
5	OS FUNCIONARIOS TEM RECEBIDO TREINAMENTO	3	50%	3	50%	6
6	OS FUNCIONARIOS PRECISAM DE TREINAMENTO	0	0%	6	100%	6
7	ELES POSSUEM POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO	0	0%	6	100%	6

Tabela 4

## VALORACAO

No.Ord.	QUESTIONARIO	PES.	%	NAU	%	RAZ.	%	BOH	%	H.BOH	%	TOTAL
1	DESEMPENHO DOS FUNCIONARIOS	0	0%	0	0%	4	67%	2	33%	0	0%	6
2	QUALIDADES DOS FUNCIONARIOS	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%	0	0%	6
3	CONHECIMENTO DO TRABALHO	0	0%	0	0%	3	50%	3	50%	0	0%	6
4	ATITUDE DOS FUNCIONARIOS PARA COM O BANCO	0	0%	1	17%	1	17%	4	67%	0	0%	6
5	ATITUDE DOS FUNCIONARIOS PARA COM A CHEFIA	0	0%	0	0%	1	17%	4	67%	1	17%	6
6	GRAU DE RELACOES ENTRE COLEGAS	0	0%	0	0%	1	17%	4	67%	1	17%	6

UNIVERSIDADE  
 FEDERAL DO  
 RIO DE JANEIRO