

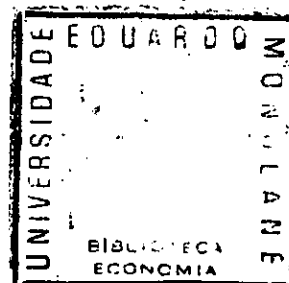
336.71

MAT
TES
C2

50 a 53

50

ECO 50 a 53



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA

**BANCO AUSTRAL: A privatização e o seu impacto nos
Recursos Humanos**

Gertrudes Elisa Alexandre Matola

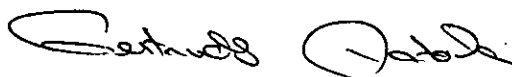
Trabalho de licenciatura: Curso de Gestão
Junho de 2001
Maputo, Moçambique

336.71
MAT

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	27609
DATA	06/08/01
AQUISIÇÃO	efeita
COTA	

DECLARAÇÃO

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

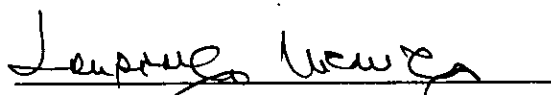


Maputo, 22 de Junho de 2001

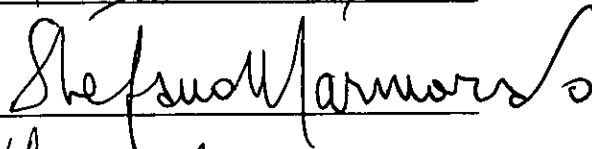
APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia de Junho de 2001 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

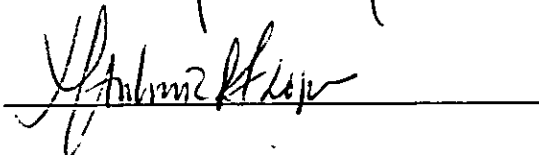
Presidente: _____



Membro: (Stefano MARMORATO) _____



Supervisor: _____



DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado com muito apreço e amor:

Ao meu esposo, Ângelo; e meus filhos Ivânea, Loyde e Hernâni

À memória de meu pai Alexandre Matola

À minha mãe e meus irmãos

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM	Máquina automática
BPD	Banco Popular de Desenvolvimento
DE	Director Executivo
DRH	Divisão de Recursos Humanos
GPEP	Gabinete de Planeamento e Estudos do Pessoal
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PCP	Posto de Captação de Poupança
PRE	Programa de Reabilitação Económica
SAS	Serviço de Acção Social
SBB	Southern Bank Berhad
SGP	Serviço de Gestão de Pessoal
SPS	Serviço de Processamento de Salários

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda da Direcção do Banco Austral, por me ter permitido conduzir o meu estudo na instituição, os meus agradecimentos.

Com especial apreço à minha supervisora Dr. Maria Antónia Lopes pela dedicação e encorajamento para conclusão do trabalho.

Quero ainda reconhecer o apoio dispensado pelos colegas do Banco Austral na recolha de dados e na concessão de entrevistas.

Por último agradecer a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse possível.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUÇÃO	01
1. Problemática	01
2. Objetivo	02
3. Metodologia	02
4. Estrutura do trabalho	04
1. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	05
1.1 Impacto da privatização sobre empresas em Moçambique	05
1.2 Gestão da Mudança	06
1.3 Teorias da Motivação	07
1.3.1 Teoria de Maslow	08
1.3.2 Teoria de Herzberg	09
1.3.3 Teoria de McClelland	10
1.3.4 Teoria da Expectativa	11
1.3.5 Teoria da Equidade	11
2.- A privatização do BPD e a formação do Banco Austral	12
3. BANCO AUSTRAL	14
3.1 Caracterização da Instituição	14
3.2 Estrutura Orgânica	16
3.3 Enquadramento da Divisão de Recursos Humanos	18
3.4 Situação actual dos recursos humanos	20
3.5 Descrição do processo de gestão dos recursos humanos	22
4. Resultados positivos da privatização	23
4.1 A nível institucional	23
4.2 A nível dos trabalhadores	24
4.3 A nível da clientela	24
5. Resultados negativos da privatização	25
5.1 A nível institucional	25
5.2 A nível dos trabalhadores	26
5.3 A nível da clientela	27
6. Operações de racionalização do pessoal	28
6.1 Causas	28
6.2 Objectivos	28
6.3 Quadro regulador	30
6.4 Resultados negativos da racionalização do pessoal	31
7. Conclusões	32
8. Recomendações	33
Referências bibliográficas	37
Anexos	

INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos ganha relevância na vida das empresas uma vez que qualquer mudança em direcção a modernização passa necessariamente pela mudança nas pessoas. As pessoas são o activo mais importante numa organização, por que por mais que uma instituição tenha meios financeiros, altas tecnologias, mas se não tem pessoal capacitado, instruído para desenvolver um determinado tipo de trabalho, e acima de tudo motivado e com perfil de aptidões viradas para o futuro, os objectivos da instituição serão um fracasso total.

A principal razão deste trabalho é apresentar alguns resultados relacionados com o estudo conduzido no Banco Austral sobre a "A Privatização e o seu impacto nos Recursos Humanos".

O estudo constatou que a privatização do Banco Austral trouxe aspectos positivos no tocante às mudanças significativas nas transacções bancárias que permitem uma melhor prestação de serviço aos clientes. Todavia, no que diz respeito à estratégia de redução da força de trabalho teve apenas sucesso depois do envolvimento dos sindicatos, Directores de linha e trabalhadores no processo da reforma. O estudo mais tarde verificou que a atenção estava mais virada para as pessoas a racionalizar, descurando assim os trabalhadores "sobreviventes" dos quais depende o sucesso da organização e cuja maioria denota frustração e baixa motivação.

1. Problemática

Com a liberalização da economia moçambicana, em vigor desde a introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE), em 1987, o sistema financeiro tem sofrido reformas com vista à sua adequação às regras de economia de mercado e da globalização das economias em curso.

Estas transformações também se reflectem nas pessoas como indivíduos dotados de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos pessoais (Chiavenato, 1988:40).

Perante estes novos desafios, os vários intervenientes económicos procuram ajustar-se à nova realidade, impondo-se a necessidade de aplicação de novas regras de competitividade, e é aqui onde a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel especial e de relevo, pois é da boa gestão de recursos humanos que depende a

competitividade, a rentabilidade e o sucesso da reestruturação das empresas em geral, e do Banco Austral, em particular.

Com a privatização do Banco procedeu-se ao redimensionamento da rede bancária e à racionalização do pessoal, tendo sido dispensados cerca de 900 trabalhadores.

Tendo consciência da baixa motivação e desmoralização da força de trabalho, pretende-se com o presente trabalho, identificar as razões dessa desmotivação e desmoralização dos clientes internos do Banco Austral, respondendo as seguintes questões:

- Será o reflexo do processo de racionalização da força de trabalho?
- Será falta de um adequado plano de incentivos à motivação?
- Será falta de valorização do capital humano?

Por outro lado, os clientes externos do Banco Austral têm se referido a necessidade de melhoramento da prestação de serviços e do atendimento por parte dos trabalhadores do balcão.

1. Objectivo

Considera-se como objectivo deste trabalho, para além do aspecto essencialmente didáctico, constatar que tipo de problemas ocorrem em decorrência da privatização na gestão de recursos humanos.

Por outro lado, pretende-se igualmente fornecer à Instituição material de reflexão que poderá permitir através das políticas de GRH ganhar maior competitividade de modo a garantir uma reciprocidade de proveitos para o empregado, para o sucesso empresarial e prestar serviços de qualidade aos seus clientes.

3. Metodologia

A metodologia seguida para a elaboração do trabalho foi suportada por vários métodos:

- A observação directa feita como empregada da empresa;
- O recurso a questionários e entrevistas semi-estruturadas

Foi desenhado um plano de recolha de informação, consistindo no tema da entrevista, objectivo, questões-chave, grupo alvo e a data e hora proposta na qual a entrevista seria realizada. (Anexo I).

As informações foram basicamente recolhidas através de entrevistas com os Directores de Área, Directores de Direcção e Gerentes de Agências. Foi distribuído um questionário aos trabalhadores "sobreviventes" que negativamente o responderam, assumiram uma posição de desconfiança para com o inquérito e atitude de não comprometimento com as respostas a conceder.

As entrevistas realizadas foram de dois tipos: formal e informal. Formal com os gestores e informal com os empregados e clientes do Banco.

Não havia intenção de transformar as entrevistas em testes de avaliação, pelo que com vista a tornar a entrevista agradável, franca e aberta foi distribuído aos grupos seleccionados um questionário e instruídos acerca das questões essenciais a serem abordados na entrevista, de modo a prepararem-se com antecedência.

Tendo em conta que a amostra deve ser representativa de todo o universo da população a ser estudado, os assuntos foram seleccionados de acordo com os *stakeholders*¹ envolvidos no processo de reforma, tanto nas operações de privatização como de racionalização do pessoal.

Assim, foi seleccionada uma parte da população consoante a natureza e objectivos do estudo e foram ouvidos os Gestores séniores, Gestores intermédios, Gerentes de Agências, trabalhadores, sindicato e alguns clientes.

O quadro abaixo ilustra o número de sujeitos entrevistados e o tipo de entrevista feita.

Quadro 1: Número de entrevistados

No.	Posição	Entrevistados	Tipo de entrevista
01	Gestores Séniores	03	Formal
02	Gestores Intermédio/básicos	09	Formal
03	Representantes Sindicato	03	Formal e informal
04	Trabalhadores sobreviventes	10	Informal
05	Clientes do Banco	05	Informal
Total		30	

Um outro questionário foi distribuído a clientes do Banco Austral que surpreendentemente responderam em 100 por cento. Este questionário distribuído a 15 clientes do Banco nomeadamente das Agências de: Fernão de Magalhães (3), 25 de Setembro (3), Av. Angola (3), Arcadas (3) e Av. 24 de Julho (3), teve cerca de 30

¹ *stakeholders* - são entidades ou grupos de pessoas cujos interesses estão relacionados com a organização e que têm expectativas em relação ao seu desempenho. Eles incluem empregados, clientes, fornecedores, gestores, sociedade. (Johnson e Scholes 1993:156-7)

respostas, o que significa que o questionário foi bem vindo e os clientes produziram cópias para outras pessoas que possuem contas no Banco Austral.

- Documentação da empresa

Dados secundários foram recolhidos no próprio Banco, tais como Ordens de Serviço, Relatórios Anuais, Balanços Sociais, Relatórios sobre a privatização e racionalização do pessoal, entre outros.

Outros dados foram recolhidos ainda em artigos de jornais (Savana, Notícias e Domingo), bem como na legislação do país.

Os resultados na sua maioria parecem semelhantes, mas, apresentam algumas opiniões contraditórias como se poderá verificar no decurso do presente estudo.

4. Estrutura do trabalho

O trabalho contém 7 partes, incluindo a parte introdutória. Nesta parte, faz-se a apresentação temática do problema, definindo-se o objecto e os objectivos, a metodologia usada e a estrutura do trabalho.

A segunda parte, procura por um lado, enquadrar teoricamente o problema das privatizações sobre empresas em Moçambique. Por outro, faz o enquadramento das principais funções na teoria de Gestão de Recursos Humanos aplicáveis no Banco Austral, enfatizando-se as teorias de Maslow, Herzberg, McClelland, da Expectativa e da Equidade que se julga as mais adequadas para os pressupostos tidos em consideração, sobretudo nos aspectos concernentes à manutenção e motivação.

A terceira parte descreve como decorreu a privatização do BPD e formação do Banco Austral.

Na quarta parte, faz-se a caracterização do Banco Austral. Apresenta-se a estrutura orgânica, faz-se o enquadramento da Divisão de Recursos Humanos dentro da estrutura e apresenta-se a situação actual dos recursos humanos, terminando com a descrição dos principais subprocessos da GRH aplicáveis no Banco Austral.

Na quinta e sexta partes apresentam-se os resultados positivos e negativos da privatização tanto para o trabalhador, para clientela, assim como para a Instituição.

Destaca-se em seguida na sétima parte, as operações de racionalização do pessoal, identificando os aspectos responsáveis pela desmotivação dos trabalhadores.

Por fim apresentam-se as recomendações e as principais conclusões.

1. Revisão Bibliográfica

O enquadramento teórico a ser desenvolvido manterá presente essencialmente as diversas teorias de gestão de recursos humanos desenvolvidas nas empresas, de modo dar-se o devido enquadramento no campo prático. Pois que para se defender da hostilidade do meio ambiente as empresas precisam estabelecer soluções de compromisso entre seus objectivos estratégicos e dos trabalhadores, tendo em conta os resultados pretendidos.

1.1. Impacto da privatização sobre empresas em Moçambique

Nas últimas três décadas, os países da América Latina e da África SubSahariana têm sido caracterizados por um fraco crescimento económico, e o Estado desempenha um importante papel em todas actividades sociais, políticas e económicas. Os Governos enfrentam limitações de recursos na promoção de um desenvolvimento sustentável e no fornecimento de bens e serviços para o povo.

Por isso, no caso de países pobres altamente endividados, com recursos limitados para satisfazer as ilimitadas necessidades humanas, incluindo Moçambique, o papel do Estado tem sido questionado. Peritos sugerem a libertação da intervenção do Estado na economia e o alargamento do campo para a iniciativa privada. As economias orientadas para o mercado permitem que os mercados floresçam e que as pessoas tenham vidas mais saudáveis, permitindo o alcance de um desenvolvimento sustentável (Relatório do Banco Mundial, 1997:1).

Moçambique, tal como outros países onde a economia está débil, a privatização foi adoptada como resposta à crise económica. Investimentos estrangeiros ou a compra das antigas empresas estatais estão em operação com vista ao melhoramento da eficiência destas mesmas empresas. A privatização tem estado sob implementação desde 1987, como parte do Programa de Reabilitação Económica (PRE), adoptado pelo governo moçambicano e inspirado e condicionado pelas políticas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional. Este programa surgiu como resposta à crise económica que resultou da recessão global de 1979/82. O governo moçambicano adoptou o PRE para reduzir os desníveis na Balança de Pagamentos e do défice fiscal.

As privatizações foram iniciadas em 1985 de forma não sistemática e ainda tímida. A ideia, na altura, era libertar o Estado da gestão do grande número de pequenas e médias empresas não estratégicas e aumentar a participação do sector privado. Com a introdução

do PRE, em 1987, a privatização passou a ser um pilar da política económica. A ideia já não era "libertar" o Estado do excesso de carga, mas "libertar" a economia do controle do Estado. O contexto já não era o de racionalizar a planificação estatal, mas o de liberalizar a economia (Castelo Branco, 1994:137).

Durante a primeira fase da privatização pequenas e médias empresas foram vendidas ou privatizadas para nacionais ou investidores estrangeiros; a segunda fase consistiu na privatização de empresas estratégicas incluindo o sector bancário. É durante esta fase que o Banco Popular de Desenvolvimento é privatizado, em 1997.

É importante salientar que as Instuições do Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional insistem na privatização dos sectores estratégicos como única forma de aumentar o *performance* das empresas, bem como da economia.

As privatizações em princípio deveriam contribuir para a reabilitação e modernização das empresas, relançamento da economia e criação de novos postos de trabalho, porém, é sentimento generalizado de que estas, desde que o processo iniciou levou à paralização ou semi-paralização de um número significativo de empresas, com salários em atraso, muitos trabalhadores perderam o emprego, aumentando assim o desemprego.

Não se pretende tirar mérito das privatizações, reconhece-se até que existem empresas que pós privatização transformaram-se em sectores rentáveis e promotoras de desenvolvimento económico e social do país.

Acontece, porém, que o grande "calcanhar de aquiles" do processo de privatização tem sido o despedimento massivo dos considerados trabalhadores excedentários. E neste aspecto, é de referir que o Banco Austral não fugiu a regra, muito embora na data de tomada de posse dos novos accionistas estes tivessem garantido que nenhum trabalhador perderia emprego sem justa causa, pois as condições definidas pelo Governo para a reestruturação do BPD, tinham subjacente a defesa dos interesses dos trabalhadores.

Contudo, após a privatização do Banco Austral foram despedidos cerca de 900 trabalhadores.

Concluindo, na maioria das empresas privatizadas os recursos humanos são os mais afectados. Daí a correlação muito forte existente entre as privatizações e os recursos humanos.

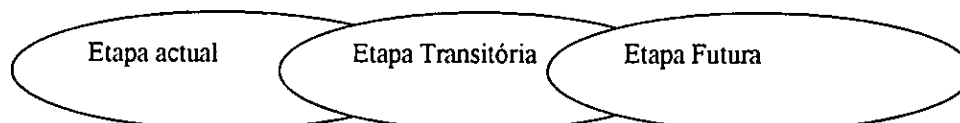
Por outro lado, esta situação decorre da falta de uma preparação para a mudança. A reestruturação das empresas exige dos gestores habilidade e capacidade para gerir o processo da mudança.

1.2 Gestão da Mudança

As organizações são sistemas abertos influenciadas pelo ambiente interno e externo onde operam. Porque o ambiente não é algo estático, portanto é dinâmico e em constante mudança, os gestores devem estar equipados de instrumentos que lhes permitam uma rápida resposta às mudanças com vista a evitar o fracasso nos negócios. É importante reconhecer que as privatizações e as operações de racionalização da força de trabalho são partes do processo de mudança nas organizações.

A gestão da mudança tem sido debatido por vários autores propondo modelos para a mudança organizacional. Por exemplo, Beckhard, R. e Harris, RT (1987) propuseram um modelo de mudança organizacional que compreende três etapas, como ilustra a figura abaixo.

Figura 1: Modelo de Mudança



A *etapa futura*, é a que os gestores esperam atingir; a *etapa actual*, é onde a organização se situa no momento; e a *etapa transitória*, é onde um conjunto de condições e procedimentos devem ser adoptados com vista a sair de onde se está para onde se pretende ir.

Acrescentam os autores que a gestão da mudança não é um processo linear, os gestores devem avaliar a actual situação e determinar as necessidades para a mudança. 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. Isto porque as operações de racionalização criam traumas psicológicos nos trabalhadores que se mantêm na organização e afectam a motivação dos mesmos. Esta análise pode ser baseada nas teorias de motivação que a seguir se apresentam.

1.3. Teorias de Motivação

Resulta pertinente uma referência ainda que superficial sobre a Motivação.

2.2.3.1. A Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A maior contribuição no campo da motivação no trabalho foi dada por Abraham Maslow na sua teoria sobre a hierarquia de necessidades.

Conceitualmente, torna-se difícil encontrar uma definição acabada sobre motivação. Todavia, alguns conceitos são apresentados sobre o que é um **motivo**.

Flávio de Toledo (1988) refere que " Motivo é um factor interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa".

Chiavenato (1988) citando Fremont E. Kart e James E. Rosengweig, 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."

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.**

Sylvia Vergara (1999) diz que " motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa, e que nos é, absolutamente, intrínseca."

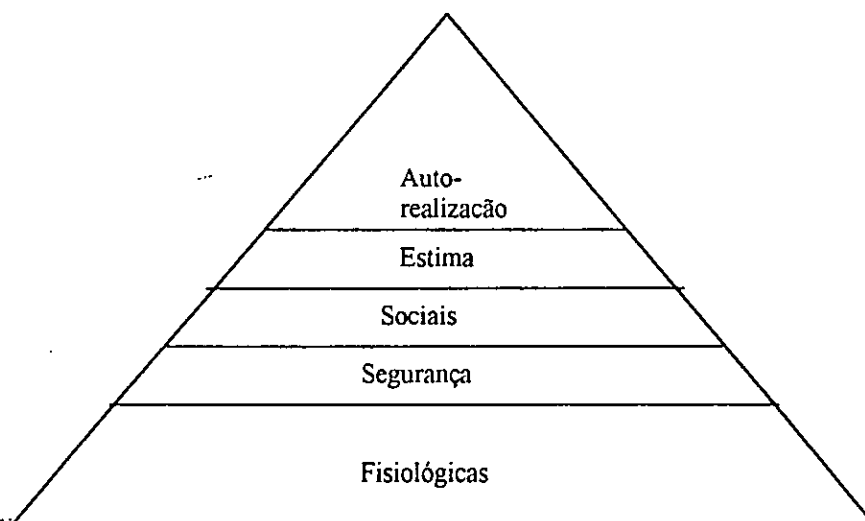
1.3.1 A Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A maior contribuição no campo da motivação no trabalho foi dada por Abraham Maslow na sua teoria sobre a hierarquia de necessidades.

Maslow, "avançou a ideia de que as pessoas são motivadas por uma hierarquia previsível de cinco tipos de necessidades" (António Sousa, 1990:140).

De forma ascendente, a hierarquia de Maslow inclui necessidades *primárias* (as fisiológicas e as de segurança) e *secundárias* (as sociais, de estima e de auto-realização), que deixam de sê-lo a medida que sequencialmente se vão satisfazendo as de nível inferior (Chiavenato 1987:418).

Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow



A teoria de Maslow 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 considerada a última necessidade poder ser a primeira, dependendo do padrão cultural onde os indivíduos se inserem.

O modelo de Maslow pode ser considerada de aplicação relativa, é aplicável nos países anglo-saxónicos, mas já não, por exemplo, no Japão que "colocariam as necessidades de afectivo-sociais no alto da hierarquia" (Sylvia Vergara, 1999:44).

Outro exemplo pode ser dado em relação aos países periféricos, com economias fragilizadas, onde predomina a cultura grupal, redes internas, nepotismo, favoritismo, etc, esta hierarquia das necessidades de Maslow pode ser de aplicação muito relativa.

1.3.2 Teoria dos dois factores de Herzberg

Frederick Herzberg aprofundando a teoria de Maslow, observou a existência de duas categorias de factores interdependentes entre si no comportamento dos indivíduos nas organizações:

- *factores higiénicos* ou *de manutenção* virados para as necessidades físicas e económicas, e
- *factores motivacionais* que surgem depois de satisfeitos os higiénicos, porém voltados para a auto-afirmação.

Destacou ainda que os factores motivacionais como realização profissional, reconhecimento e auto-afirmação actuam sobre a **motivação e satisfação** o que consequentemente melhora o desempenho. Para Herzberg, mesmo quando a administração de recursos humanos preenche todas as necessidades higiénicas, isso não produz efeitos motivadores nos indivíduos. A satisfação destas necessidades limita e reduz a insatisfação das pessoas (Werther e Davis 1987:302 e Aquino 1989:242), deixando-os potencialmente, disponíveis a fazer o melhor pela organização num ambiente motivador. A insatisfação pode romper o comprometimento dos indivíduos com a organização pelo seu impacto.

O quadro que se apresenta a seguir pode ilustrar o conjunto de variáveis que se podem destacar para cada um dos factores de Herzberg.

Quadro 2: Factores associados à insatisfação e satisfação dos empregados

Factores de insatisfação (manutenção) (factores mencionados mais vezes por empregados)	Factores de satisfação (motivação) (factores mencionados mais vezes por empregados satisfeitos)
1. Política da empresa e administração	1. Realização
2. Supervisão	2. Reconhecimento
3. Relação com o superior	3. O trabalho em si
4. Condições de trabalho	4. Responsabilidade
5. Salário	5. Avanço
6. Relação com colegas do mesmo nível	6. Crescimento
7. Vida pessoal	
8. Relação com subordinados	
9. Status	
10. Segurança	

Fonte: António Sousa, 1990:14

Os factores de manutenção localizam-se no ambiente de trabalho, são extrínsecos às pessoas, enquanto que os factores motivacionais são intrínsecos.

A teoria de Herzberg é também criticada por se entender que a questão de satisfação/insatisfação está ligada ao ego, tem a ver com os sentimentos das pessoas.

Importa destacar que tanto os factores de manutenção como de motivação poderão determinar um comprometimento dos trabalhadores para com o Banco Austral, devendo portanto, merecer a devida atenção dos gestores de recursos humanos nos diferentes níveis.

1.3.3 Teoria de McClelland

McClelland baseou a sua análise na questão das necessidades e identificou três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. No poder agrupa relações com pessoas, status, prestígio e posições de influência; na afiliação ao que Maslow chamou de afecto; e na realização a auto-estima e auto-realização (Sylvia Vergara, 1999:45).

A teoria de McClelland é parecida com a teoria de Maslow.

1.3.4 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Os indivíduos esperam ser compensados por algum esforço desenvolvido e quando isso acontece a moral sobe e as pessoas se motivam, caso contrário, acontece o inverso.

1.3.5 A Teoria da Equidade

Esta teoria sugere que os empregados não estão somente preocupados com os salários que auferem, mas também com os salários auferidos pelos seus colegas. Os empregados avaliam o nível de habilitações literárias, a experiência profissional, a competência dos seus colegas e comparam com os seus, bem como com os resultados individuais designadamente, o salário, a progressão na carreira, o reconhecimento e outros. A comparação pode ser equacionada da seguinte forma como sugere Chiavenato (1990:215).

$$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}} : \frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

Quando os empregados percebem que há desigualdade nas recompensas esta situação cria tensão nos empregados. "Em tal situação de tensão o empregado tenta reduzir o desequilíbrio mudando algum dos termos da equação que tem condições de mudar de preferência as suas contribuições à organização" (Chiavenato 1990:215), o que conseqüentemente reduz a produtividade e a rentabilidade da empresa.

É frequente nas empresas que introduzam o downsizing² ouvir dos antigos empregados reclamações segundo as quais "os recém-contratados, com menos experiência ganham melhores salários". A desigualdade de tratamento dos empregados conduz à desmotivação e desmoralização da força de trabalho.

Concluindo, estas teorias revelam-se importantes por proporcionar aos gestores a identificação das políticas que proporcionam satisfação e prevenção dos factores responsáveis pela desmotivação.

² Downsizing - processo de reestruturação que passa pela redução radical da dimensão da empresa, normalmente através da redução do número de níveis hierárquicos ou do abandono de negócios não relacionados com as competências distintivas da organização. Implica quase sempre uma redução do número de efectivos, com vista ao controlo dos custos e aumento de rentabilidade.

2. Privatização do BPD e formação do Banco Austral

O Banco Popular de Desenvolvimento (BPD) criado pela Lei 6/77, de 31 de Dezembro, através da fusão do ex-Instituto de Crédito de Moçambique (ICM) e ex-Caixa Económica de Montepio de Moçambique (CEMM), com natureza de empresa pública, tinha como objecto principal a prática de operações bancárias e financeiras com vista ao desenvolvimento económico e social do país, designadamente a incentivação e captação da poupança e do entesouramento e sua afectação nos sectores agrário, industrial, habitacional e outras infraestruturas (Lei 6/77, de 31 de Dezembro).

A Lei no. 28/91, de 31 de Dezembro estabeleceu que as instituições de crédito harmonizem as condições do seu funcionamento com as disposições nela insertas.

É nestes termos, que ao abrigo do artigo 18 da mesma lei o Conselho de Ministros decretou a transformação do BPD em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, passando a designar-se BPD,SARL e adoptando integralmente as funções de um Banco Comercial³ (Decreto 21/95, de 16 de Maio).

A 3 de Setembro de 1997 foi privatizado o BPD, SARL e formado o Banco Austral, SARL. Segundo Simon Bell, então representante do Banco Mundial, "A privatização do BPD visa gerar uma maior eficiência na prestação de serviços aos clientes, o que poderá levar a uma maior eficiência no desempenho da economia" (Jornal Notícias, edição de 23.06.96).

Além disso, em presença de um novo mercado financeiro competitivo em Moçambique, o banco tem de se ajustar e se adaptar ao ambiente no qual opera e de responder positivamente às crescentes necessidades impostas pelos clientes.

Existem evidências suficientes para suportar a hipótese de que pouco melhoramento na prestação de serviços teria sido alcançado se o banco não tivesse sido privatizado.

O estudo encontrou ainda vantagens significativas resultantes da privatização que beneficiam os clientes e trabalhadores (indemnizados e reformados). Porém, foram identificadas desvantagens no tocante aos trabalhadores "sobreviventes".

³ Um Banco Comercial tem por objecto exclusivo o exercício com fins lucrativos da actividade bancária e das funções de crédito, nomeadamente a recepção, sob forma de depósitos ou outros análogos, de disponibilidades monetárias que empreguem, por sua própria conta e risco, em operações activas de crédito, o exercício do comércio de câmbios e a prestação de serviços de transferência de fundos, de guarda de valores e de intermediário nos pagamentos e na colocação e administração de capitais e de outros serviços da mesma natureza que a lei não lhes proíba.(lei 28/91)

Uma análise do processo da privatização sugere que não existe muita clareza relativamente às fases e o processo de negociação entre os licitadores e a instituição. Isso deve-se ao papel duplo desempenhado pelo governo como regulador de políticas e como vendedor das empresas estatais⁴.

Depois da avaliação das propostas de licitação e negociações com os licitadores, o Southern Bank da Malásia foi qualificado para a privatização do BPD. Só depois da assinatura dos acordos de concessão é que os outros interessados (trabalhadores e sindicatos) foram envolvidos no processo. Quando o processo de privatização começou, os sindicatos não foram envolvidos nas negociações que culminaram na actual privatização da instituição. Não há conhecimento dos termos de referência estabelecidos para que o Banco fosse o que é hoje. Na realidade, ignorar os sindicatos nas primeiras fases das reformas tem sido uma tendência na privatização de empresas em Moçambique⁵.

Muitos trabalhadores tomaram conhecimento da privatização através de conversas informais e através dos *media*. No entanto, um Director fez declarações opostas sobre o processo dizendo que *"o sindicato e os trabalhadores foram informados regularmente através de reuniões explanatórias, nos quais os membros do corpo directivo fizeram uma digressão aos diferentes pontos do país, e explicaram a análise racional, fases e vantagens que a privatização traria para a organização e para os trabalhadores"*.

Da análise dos depoimentos acima, permite afirmar que os trabalhadores entrevistados expressaram angústia e fúria em relação à forma como as reformas foram implantadas no Banco. De acordo com os trabalhadores eles não temem nem se opõem à mudança, mas, a direcção não dirigiu pronta e abertamente a lógica da mudança, não forneceu factos relevantes sobre as reformas desde o início, nem envolveu os trabalhadores de modo a permitir que estes expressassem o seu sentimento, interesses e opiniões.

Existe um sentimento geral de que desde o início nem o Sindicato nem os trabalhadores foram consultados ou informados sobre a privatização do BPD.

Leva a concluir que os Directores séniores, e até certo ponto os Directores intermédios, participaram cedo no processo, e por isso eram regularmente informados, pois tinham de fornecer informações concernentes à vida organizacional ao governo e aos investidores potenciais como também a partes interessadas, ficando assim, activamente envolvidos e informados sobre as reformas.

⁴ Em Moçambique, a negociação e a privatização das empresas estratégicas estão sob orientação do Ministério do Plano e Finanças através da Comissão Interministerial para a Reestruturação Empresarial, chefiada pelo Primeiro Ministro

⁵ Em entrevista com elementos do Sindicato bancário

O Sindicato, assim como os trabalhadores, queixam-se dizendo que as suas vozes e opiniões não foram atendidas nem consideradas, e os novos investidores negligenciaram a vida daqueles de quem dependia o sucesso da empresa. O Sindicato afirma que somente após a assinatura dos acordos de concertação é que a direcção o envolveu e instigou a persuadir e explicar aos trabalhadores a aderirem às reformas já que só a privatização pode permitir que a organização sobreviva.

É de salientar que depois da assinatura dos acordos de concertação o fluxo de informação melhorou consideravelmente pois para além dos encontros explanatórios conduzidos pelo Sindicato foram emitidas ordens de serviço para informar aos trabalhadores sobre as decisões tomadas e os eventos futuros.

3. Banco Austral

3.1. Caracterização do Banco Austral, Sarl

O Banco Austral, Sarl é uma instituição criada ao abrigo do decreto n.º 21/97 de 23 de Setembro. É um dos maiores Bancos comerciais do país e resultou do processo de privatização do Banco Popular de Desenvolvimento, então sociedade anónima integrando os sócios Estado com 80% e os trabalhadores efectivos do Banco com mais de 5 anos de serviço, incluindo reformados, com 20%. Com a privatização o Banco passou a integrar um consórcio privado, a Investil⁶ e a composição accionária passou a ser: Investil (60%), Estado (20%) e trabalhadores (20%).

À luz da lei das sociedades anónimas e dos novos estatutos do Banco foram criados os órgãos sociais competentes: Mesa da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Direcção Executiva e Conselho Fiscal. O capital social inicial de 90 biliões de meticais foi posteriormente ajustado para 190 biliões e recentemente para 315 biliões de meticais.

Ainda no ano de 1997 foi aprovada em Assembleia Geral a mudança da denominação do "BPD" para "Banco Austral" e introduziu-se um novo logotipo, e também foram aprovadas pelo Conselho de Administração as novas políticas e estratégias de funcionamento do Banco. Deu-se início ao processo redimensionamento da rede bancária, remodelação e modernização dos balcões e de redimensionamento do quadro de pessoal.

⁶ A Investil integra accionistas nacionais e estrangeiras: Investor com 29% e Southern Bank Behard da Malásia com 31%

O Banco Austral tem a sua sede em Maputo e conta actualmente com 69 Dependências⁷ : 9 Filiais , 52 Agências e 8 Postos de Captação de Poupança (PCP), distribuídas em todas as Províncias do território nacional.

O quadro abaixo ilustra o número de dependências antes e depois da privatização:

Tabela 1: Número de dependências antes e Depois da privatização

Designação	Antes da privatização	Depois da privatização
Filiais	10	9
Agências	93	52
PCP's	31	8
Total	134	69

Fonte: Direcção de Coordenação Dependências

O Banco dedica-se principalmente a todos os aspectos relacionados com a actividade bancária designadamente, intermediação financeira, gestão de propriedades, investimento nas áreas de hotelaria, turística e produtiva (Relatório anual do Banco Austral, 1998:8).

A passagem de um Banco estatal para um banco privado implica novas exigências, o que pressupõe a reestruturação do Banco Austral para responder às mudanças em curso.

A primeira medida adoptada pelo Banco Austral no processo de reestruturação e redimensionamento foi a institucionalização da nova estrutura orgânica, tendo como objectivo adequar a estrutura à transformação que recentemente se operou na instituição e, fundamentalmente as modificações económicas, financeiras e sociais que se perspectivam a curto e médio prazo na sociedade moçambicana (Ordem de Serviço no.12/97, de 28/97).

Importa, por isso, antes de mais, fazer referência a estrutura orgânica do Banco Austral e o tipo de relações entre as várias unidades organizativas⁸ que compõem a instituição,

⁷ Dependência - designação genérica por que são conhecidas as filiais, agências e delegações - Lei no. 28/91 do Conselho de Ministros

Filial - representação principal do Banco na Província com competência para realizar todas as operações activas, passivas e administrativas no âmbito do objecto social e tem sob sua tutela Agências.

Agência - que funciona na cidade ou for a, podendo ou não realizar todas as operações.

PCP - balcão sem contabilidade própria, destinado essencialmente a captação de poupança e procede a abertura e movimentação de contas bancárias a caderneta.

⁸ Unidades Organizativas - são agrupamentos de elementos materiais, humanos e financeiros que, sob direcção comum, desenvolvem actividades nitidamente relacionadas entre si e directamente ligadas a consecução de determinada finalidade.

enaltecendo o lugar e o papel da gestão de recursos humanos, que aliás, é o grande propósito de que se propõe este trabalho.

3.2. Estrutura Orgânica do Banco Austral

A adopção de uma estrutura equilibrada e dinâmica é uma necessidade imperiosa para qualquer organização que pretenda cumprir com os seus objectivos tanto na área comercial como na área administrativa.

É assim que o Banco Austral concebeu e elaborou a sua estrutura orgânica, que consta no anexo II, visando responder e adequar às mudanças que se verificam no sistema financeiro local e internacional, integrando vários órgãos que garantem o seu funcionamento.

A estrutura orgânica instituída no Banco Austral é do tipo clássico, com Áreas, Divisões e Direcções. A estrutura obedece a princípios hierárquicos rígidos, pois existem três níveis de gestão: estratégico, intermédio e operacional. A divisão do trabalho é feita de acordo com a natureza das funções e não de acordo com o tipo de produto ou serviço fornecido e o tipo de autoridade instituído é o de linha, permitindo que os serviços do Banco possam ser executados segundo o princípio de descentralização executiva e centralização normativa e de controle.

Para o efeito, pode-se encontrar na actual estrutura as seguintes unidades de autoridade:

- i) **Unidade deliberativa** - aquela que tem por finalidade formular políticas e fixar directrizes para nortear o funcionamento do Banco.

Esta unidade é representada pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e dispõe de autoridade deliberativa a que se sujeitam todas as Unidades organizativas do Banco Austral.

Cabe a Assembleia Geral deliberar sobre todos os assuntos para os quais a lei e os estatutos lhe atribuem competência: deliberar sobre o relatório de gestão e as contas do exercício; deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados, entre outros.

Ao Conselho de Administração compete gerir todos os negócios e praticar todos os actos relativos ao objecto social.

A gestão corrente do Banco está confiada a um Director Executivo nomeado pelo Conselho de Administração. Os poderes e funções do Director Executivo são

essencialmente os de executar e velar pela observância das deliberações do Conselho de Administração.

- ii) **Unidade de coordenação e controle** - aquela que tem 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.

Esta unidade é representada pelos Directores de Área e chefiada pelo Director Executivo, dispõe de autoridade de coordenação sobre todas as unidades a que estão administrativamente vinculadas.

- iii) **Unidade técnica normativa** - aquela que tem por finalidade:

- prestar a quem estiver administrativamente vinculada a assessoria que se fizer necessária ao trato das questões ou problemas no âmbito das atribuições que lhe são cometidas;
- orientar, supervisionar e controlar a execução dos serviços tecnicamente vinculadas às actividades a seu cargo;
- executar as actividades que, pela sua natureza ou conveniência administrativa, não possam ser executadas de forma descentralizada.

Esta unidade é representada pelas Divisões e Direcções e dispõe de autoridade técnica sobre as demais Unidades Organizativas do Banco, em função das atribuições que lhe são cometidas.

- iv) **Unidade operativa** - a que tem a incumbência de acompanhar e supervisionar o funcionamento das Agências com vista a assegurar o cumprimento das determinações das unidades técnicas normativas. Na estrutura é representada pelas Filiais, por um lado. Por outro, a que tem a finalidade de executar os serviços necessários ao desenvolvimento local de todas as funções do Banco, sendo representada na estrutura do Banco pelas Agências.

- v) **Unidade auxiliar** - a que tem como finalidade prestar suporte administrativo e/ou assessoramento pessoal aos gestores a que se subordinam .

Esta unidade é representada pelos Directores de Gabinete, pelas secretárias e pelos assessores e não dispõe de nenhum tipo de autoridade.

O anexo II é bem ilustrativo do que se tem vindo a referir nos parágrafos anteriores.

Para terminar, importa referir que, em minha opinião, embora discutível, a estrutura do Banco Austral apresenta-se pesada. Porém, não estando nos propósitos definidos a análise crítica desta, resta abordar a área de recursos humanos e seu posicionamento na estrutura global anteriormente referida.

3.3. Enquadramento da Divisão de Recursos Humanos na estrutura orgânica do Banco Austral

A gestão de recursos humanos é uma actividade descentralizada a nível das diferentes unidades organizativas do Banco, porém, a assessoria é feita pela área de recursos humanos, no caso vertente pela Divisão de Recursos Humanos (DRH).

A DRH é uma unidade técnica normativa concebida com a finalidade de aplicar a política de gestão de pessoal, é um órgão de âmbito nacional, que é dirigida por um Director funcionando sob dependência directa do Director Executivo e tem como atribuições:

- Realizar estudos necessários à definição e implementação de "Políticas de pessoal";
- Seleccionar, recrutar e movimentar o pessoal; actualizar o cadastro dos trabalhadores e elaborar as respectivas estatísticas;
- Processar e contabilizar as remunerações e empréstimos do pessoal;
- Apoio administrativo aos serviços sociais do Banco

Para o cumprimento das tarefas acima indicadas a Divisão de Recursos Humanos é apoiada por quatro órgãos funcionais e uma de assessoria nomeadamente, Serviço de Gestão de Pessoal e Apoio Administrativo (SGP), Serviço de Acção Social (SAS), Serviço de Processamento de Salários (SPS), Serviço de Formação e Gabinete de Planeamento e Estudos do Pessoal (GPEP) e ainda um órgão de staff o Secretariado.

a) Serviço de Gestão de Pessoal e Apoio Administrativo

É um serviço vocacionado para a coordenação da gestão, promoção e aprovisionamento administrativo do cadastro do pessoal bancário e tem como atribuições:

- Proceder ao tratamento operativo inerente ao recrutamento, selecção, admissão, transferências, concursos, nomeações, promoções e outros;
- Organizar a abertura e encerramento dos processos individuais, actualizando-as, no que diz respeito ao registo da situação remuneratória, penas disciplinares aplicadas e a progressão na carreira profissional dos trabalhadores.

b) Serviço de Acção Social

É um serviço vocacionado para a providência social e assistência médica dos trabalhadores do Banco, tem como atribuições:

- Estudar e propor as políticas de acção social a adoptar nos domínios da função pessoal;
- Acompanhar e dar apoio a trabalhadores em situação difícil, quer nos aspectos clínicos quer noutras situações que se situam dentro do âmbito da política do Banco;
- Prestar apoio no acolhimento, integração, reforma de trabalhadores, falecimentos e na detecção e procura de soluções dos seus problemas, quer a nível individual, quer de grupo.

c) Serviço de Processamento de Salários

É um serviço vocacionado para a providência, tratamento e promoção de remunerações e assistência social dos trabalhadores, tem como atribuições:

- Processar todas as remunerações, subsídios e pensões;
- Administrar o fundo social dos trabalhadores;
- Preparar o orçamento annual de custos com o pessoal e controlar o fundo de salários.

d) Serviço de Formação

É um serviço vocacionado para o desenvolvimento de programas de formação técnico-profissional e académica dos empregados do Banco adequados aos planos de desenvolvimento individual e global do Banco; tem como atribuições:

- Elaborar manuais de formação para uso interno;
- Fazer a gestão do centro de documentação e da informação de interesse geral do Banco;
- Promover estudos e investigações na área dos recursos humanos.

e) Secretariado

É um órgão com função de apoio a realização de tarefas da Direcção, assegurando a recepção e expedição de correspondência, organizar o sistema de arquivo, telefone, garantir a limpeza e ornamentação e outras actividades.

Descritas, as funções e atribuições determinadas para a Divisão de Recursos Humanos adaptam-se ao que teoricamente está definido. Porém, não basta uma divisão interna, o que mais importa é como os gestores dos recursos humanos executam os processos decorrentes da sua gestão.

Em seguida, se apresenta a situação geral dos recursos humanos do Banco Austral, estabelecendo-se uma comparação do efectivo antes e depois da privatização.

3.4 Situação actual dos recursos humanos⁹

Até à altura da privatização, em 1997, o Banco detinha 2.125 trabalhadores, presentemente, possui no seu quadro de pessoal 1298 trabalhadores efectivos, distribuídos pela Sede e Dependências. A tabela 2 mostra o número de trabalhadores antes e depois das operações de racionalização.

Tabela 2: Número de trabalhadores antes e depois da privatização

	Numero de trabalhadores antes da privatização	Número de trabalhadores depois da privatização
Sede	622	435
Maputo	473	338
Xai-Xai	151	082
Inhambane	071	028
Beira	192	098
Chimoio	093	061
Tete	099	064
Quelimane	104	046
Nampula	166	057
Pemba	068	042
Lichinga	086	047
Total	2125	1298

Fonte: Balanço Social de 1997 e 2000

O quadro actual do pessoal de acordo com a tabela 3, apresenta os seguintes níveis de escolaridade: 9,7% do nível superior; 40,6% do nível médio; 28,9% do nível básico; 14,7% do nível elementar e 6,09% do nível primário.

⁹ Baseado no Balanço social do Banco Austral - 2000

Tabela 3: níveis de escolaridade por zonas

Zona	Superior	Médio	Básico	Elementar	Primário	Total
Sul	114	361	241	121	46	883
Centro	10	103	86	50	20	269
Norte	2	63	47	20	14	146
Total	126	527	374	191	80	1298
Total (%)	9,7%	40,6%	28,89%	14,71%	6,08%	100%

Fonte: Balanço Social do Banco Austral 2000

Deste quadro de trabalhadores 46% são mulheres.

Da análise da estrutura etária dos trabalhadores, verifica-se que cerca de 35% dos trabalhadores têm menos de 35 anos, cerca de 62% no escalão dos 35 a 49 anos e 3% entre os 50-65 anos. A média etária é de 37 anos, revelando assim a existência de um efectivo jovem.

No tocante a antiguidade com menos de 15 anos existem 862 trabalhadores o que corresponde a 66,4% do total do efectivo. Com mais de 15 anos existem 436 trabalhadores (33,6%) o que significa 1/3 do efectivo com experiência profissional desejável.

No concernente as funções de direcção, 161 ocupam lugares de chefia o que representa 12,4% do efectivo, dos quais apenas 2% é representada por mulheres.

Os trabalhadores encontram-se enquadrados em dois Grupos: Grupo I (GI) e Grupo II (GII) (Acordo Colectivo de Trabalho do Sector Bancário).

O GI integra os trabalhadores que exercem funções de direcção, chefia, técnicas ou especializadas e técnico-administrativas próprias da instituição, com um efectivo de 1102 (84,90%).

O GII integra os trabalhadores que exercem profissões não especificamente bancária ou de apoio geral às actividades da instituição (telefonistas, vigilantes, motoristas, etc).

O salário básico varia entre 2.3. e 24 milhões de meticais para o Grupo I e para o Grupo II entre 0.9 e 3.6 milhões de meticais.

O efectivo do Banco após a privatização, vem sofrendo uma redução. Esta redução tem como razão principal a racionalização do pessoal e redimensionamento da capacidade institucional, um dos objectivos definidos no plano estratégico do Banco Austral.

Esta redução de pessoal teve um impacto em custos com o pessoal no montante de MZM 82,5 biliões (USD 6.2 milhões) referente ao pagamento das indemnizações (relatório da DRH - 2000).

3.5. Processo de gestão dos recursos humanos

A análise do processo baseia-se nas entrevistas aos trabalhadores das diversas unidades orgânicas, o que permite auscultar o sentimento dos trabalhadores quanto as diversas actividades prestadas pela instituição de apoio aos trabalhadores, em particular no recrutamento e formação.

3.5.1. Recrutamento e selecção

Os individuos e as organizações estão engajados em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os individuos atraem e seleccionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair individuos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não (Chiavenato, 1990:121).

O processo de recrutamento e selecção no Banco Austral inicia com uma requisição feita pela unidade organizativa necessitada e encaminhada para a Divisão de Recursos Humanos onde o SGP procede ao tratamento operativo inerente ao processo, onde após ponderação poderá culminar na decisão de recrutamento interno através de transferências internas ou através de recrutamento externo.

O recrutamento externo é feito através da divulgação nos *media*, com indicação dos requisitos exigidos aos potenciais candidatos. Após a selecção dos candidatos mediante comparação dos requisitos exigidos com o perfil das características dos mesmos, os seleccionados são submetidos a entrevistas, sendo admitido o que se revela com a melhor qualificação, conhecimentos e outras especificidades necessárias para o desempenho do cargo.

Da análise permite-se afirmar que antes da privatização o processo de recrutamento e selecção era mais transparente, pois as pessoas eram submetidas a testes mesmo que psicotécnicos. Actualmente não são conhecidos os métodos de recrutamento e selecção, agravada por uma dualidade de critérios no enquadramento dos novos trabalhadores em relação aos antigos, pois aqueles são mais privilegiados, oferecendo-se-lhes melhores condições salariais, mesmo exercendo funções similares.

O processo de recrutamento, bem como a política salarial apresentam-se como factores de insatisfação nos padrões definidos por Herzberg, pois poderá atrair pessoal, mas dificilmente conseguirá manter os trabalhadores satisfeitos.

Esta discrepância foi justificada pela decorrência das acções em curso, no âmbito da reestruturação da força de trabalho, em que o Banco Austral tem forte propósito de angariar pessoal qualificado e jovem. Por isso, tem vindo a priorizar o melhoramento das condições dos recém-admitidos, enquanto decorrem estudos da reorientação dos mais antigos.

Por outro lado, nota-se falta de reconhecimento das capacidades dos antigos trabalhadores, pois algumas vagas poderiam ser preenchidas através do recrutamento interno. Esta falta de reconhecimento e de acordo com a teoria de Herzberg pode criar desmotivação na força de trabalho.

Não se pretende refutar o recrutamento externo, o Banco ao investir em tecnologia de informação precisa recrutar *staff* melhor qualificado, jovem e dinâmica que facilmente poderá assimilar prontamente às novas tecnologias, mas por outro lado, deveria também priorizar o recrutamento interno e capacitar as pessoas através de acções de formação.

3.5.2 Integração e Treinamento

As acções de formação são coordenadas pelo Serviço de Formação por solicitação das Unidades Organizativas.

Após o recrutamento os novos empregados são submetidos a planos de integração, tendo como objectivo: ambientação de pessoal, formação básica e especialização bancária, com vista a proporcionar aos trabalhadores competência e domínio da actividade bancária.

Nas contratações em grupo os aprovados são submetidos a um plano de integração que inclui cursos de iniciação bancária. Porém, para os recrutamentos individualizados os candidatos são directamente encaminhados para o suprimento da vaga e são orientados pelos responsáveis do sector.

Os trabalhadores mostraram desalento em relação aos cursos de formação no exterior, onde são privilegiados os recém-admitidos, criando insatisfação nos trabalhadores "sobreviventes".

4. Resultados positivos da Privatização

Esta secção delinea alguns efeitos positivos da privatização a nível da instituição, da clientela e dos recursos humanos. A informação foi recolhida através de entrevistas e inquéritos.

4.1. A nível institucional

Os maiores benefícios da privatização têm a ver com a modernização do Banco: balcões renovados, local de trabalho informatizado e a instalação de máquinas automáticas (ATM)⁹. Esses elementos contribuem para uma melhor prestação de serviços ao cliente em tempo real através do uso de tecnologia de informação, elevando assim a reputação do Banco Austral.

Por outro lado, o sistema global de pagamentos, através do uso de cartões de débito¹⁰ e de crédito¹¹, dentro e fora de Moçambique aumentou a credibilidade do sistema financeiro moçambicano, uma vez que este facto torna o metical numa moeda considerada e valorizada, já que apesar do cliente possuir uma conta em meticais, pode fazer transacções no exterior.

A direcção está agora apta a monitorar e a supervisionar as operações bancárias e as transacções diárias recorrendo à tecnologia de informação, e, está apta a detectar fraudes e quaisquer transgressões que ocorram, já que todo o utilizador-final tem acesso ao sistema através do *username* e um *password*.

Ao investir em tecnologia de informação, o Banco Austral paralelamente recruta e mantém um *staff* melhor qualificado, pessoas jovens e dinâmicas que facilmente poderão aprender e assimilar prontamente as novas tecnologias. Isto irá resultar num banco com uma força de trabalho mais jovem, altamente qualificada e suficientemente dinâmica para lidar com o ambiente externo no qual o Banco opera e alcança os objectivos organizacionais.

Para além disso, a eliminação de actividades não bancárias, tais como os serviços de limpeza, de segurança e de manutenção, a longo prazo, permitirá ao Banco a redução do orçamento com os salários e outros gastos decorrentes de empréstimos, indemnizações e pensões de pessoas que não realizam actividades que contribuam para a existência da instituição.

⁹ A expressão máquina automática resulta da tradução para a língua portuguesa da designação anglo-saxónica "automated teller machine" (ATM) que é uma terminal de computador que permite aos seus utentes realizar operações tradicionalmente efectuadas aos balcões das instituições bancárias com a intervenção de empregados de caixa (nomeadamente o levantamento e o depósito de fundos numa conta de depósitos à ordem) de uma forma electrónica e durante 24 horas.

¹⁰ Cartão de débito - é um cartão de pagamento, é um instrumento que permite mobilizar directamente os fundos depositados numa conta bancária

¹¹ Cartão de crédito - é um cartão que permite efectuar pagamentos de bens e serviços mediante transferência da quantia em causa da conta bancária do adquirente para a conta bancária do comerciante.

4.2. A nível dos trabalhadores

A privatização trouxe benefícios em parte para os trabalhadores, é, por exemplo, mais fácil obter empréstimos sem a burocracia excessiva como acontecia no tempo do BPD. Para além disso, no caso da perda de um familiar, um aniversário, uma cerimónia de casamento ou outro evento social qualquer, os trabalhadores são elegíveis e têm direito a um serviço de crédito "crédito à conta-salário" que é uma componente do crédito pessoal, que se destina a criar condições para o trabalhador dispôr, a qualquer momento, de valores em numerário, para resolução de assuntos de seu interesse. Este crédito à conta salário é autorizado até ao limite máximo equivalente a 2 salários do trabalhador, pagáveis em 12 prestações mensais.

Outro exemplo, refere-se actualização do regulamento sobre assistência médica e medicamentosa, abrindo possibilidades dos cuidados médicos serem realizados em qualquer hospital especializado a nível do país, incluindo as clínicas privadas, ampliando assim a oportunidade de acesso a cuidados de saúde de melhor qualidade.

Importa também referir que do binómio custo/benefício, esta media resulta no aumento de custos para o Banco e benefícios para o trabalhador, uma vez que este comparticipa com 25% do total da despesa e o restante é suportado pelo Banco.

Por outro lado, com a modernização do Banco, os trabalhadores têm o privilégio de aprender e aplicar tecnologia moderna, aumentando, deste modo, o seu conhecimento-base e a sua cultura sobre tecnologias de informação. O número de trabalhadores capazes de trabalhar com computadores aumentou desde a privatização do Banco. A implementação de operações e transacções bancárias automáticas beneficiam os trabalhadores, principalmente aqueles que controlam e monitoram as transacções diárias, em particular a Direcção de Controle Financeiro, já que agora é possível executar tarefas que antes exigiam horas em poucos minutos, tornando-se mais eficiente.

Do acima exposto pode-se inferir a existência de factores de manutenção de Herzberg, no tocante ao plano de benefícios aos empregados, que quando presentes evitam a insatisfação.

4.3. A nível da clientela

A introdução de tecnologia avançada nas operações do Banco Austral teve um impacto positivo na vida dos clientes, estes são os maiores beneficiários do processo de privatização. Por exemplo, a modernização e colocação de balcões interconectadas e integradas através da ligação *on-line* permitem aos clientes a verificação de dados sobre as suas contas, a efectuar depósitos e levantamentos de dinheiro em qualquer balcão do Banco. As ATM's trouxeram largas vantagens para os clientes, designadamente:

- Ter acesso e controlar as contas pessoais;
- Levantar dinheiro, em qualquer balcão em *on-line* a qualquer hora do dia;

- Não existe a necessidade de andar de um lado para o outro com livros de cheque ou com grandes quantias monetárias;
- Acesso fácil e serviços rápidos sem longas bichas e perdas de tempo;

Por outro lado, o cliente tem a possibilidade de usar o cartão de crédito *MasterCard* que lhe permite efectuar pagamentos de despesas em qualquer parte do mundo.

A privatização e a renovação do Banco Austral trouxe mais conforto para os clientes, pois têm o privilégio de conhecerem e usarem produtos tecnologicamente recentes, nomeadamente auto-bancos, cartões de crédito e de débito. Este uso pode aumentar o conhecimento e perícia das pessoas em relação à informática, e desenvolver uma cultura de tecnologia de informação na maioria dos moçambicanos, utilizadores dos serviços especializados e fornecidos pelo Banco.

5. Resultados negativos da privatização

Esta secção delinea alguns dos efeitos negativos da privatização a nível da instituição, a nível dos recursos humanos e a nível do cliente. A informação provém de entrevistas feitas com directores séniores, directores intermédios, gerentes de balcões, sindicato bancário, trabalhadores e clientes. Os trabalhadores e os clientes foram entrevistados para se recolher informação sobre os efeitos negativos da privatização do Banco Austral.

5.1. A nível organizacional

Os factores externos influenciam negativamente a modernização e a introdução de tecnologia de informação no Banco Austral. Uma infraestrutura de telecomunicações pobre e subdesenvolvida reflectida por cortes frequentes de energia, põe em perigo os esforços feitos na procura de uma melhor prestação de serviços aos clientes.

O país não está equipado com uma infraestrutura capaz de absorver as necessidades impostas por uma sociedade desenvolvida e modernizada. A falta de uma boa e extensa cobertura de telecomunicações ditou o passo vagaroso na modernização do banco em relação ao que era esperado pela direcção do Banco Austral de modo a lutar positivamente num ambiente financeiro de competição.

Outro efeito negativo tem a ver com a transmissão de informação entre Moçambique e Malásia - já que a base de dados do banco está situada neste último país, resultando em atrasos frequentes na sua transmissão devido aos cortes frequentes de telecomunicações entre os dois países, deixando o sistema em *off line* o que é prejudicial para os clientes, pois não podem realizar nenhuma transacção.

Toda a tecnologia e equipamento moderno dependem de electricidade. Os cortes de energia frequentes em algumas províncias inviabilizam a possibilidade do Banco Austral fornecer serviços eficientes aos clientes.

Os resultados negativos podem surgir também pelo facto dos trabalhadores terem acesso a informação detalhada sobre o cliente, incluindo o extracto da conta corrente. Estando os balcões ligados em *on-line* há maior probabilidade e possibilidade de se cometer uma fraude electrónica, por isso os trabalhadores são aconselhados a trabalhar com uma grande deontologia profissional nas suas actividades.

Apesar de anteriormente ter referido que o Banco injecta novos quadros, melhor qualificados, pessoas jovens e dinâmicas, não é menos verdade a existência de trabalhadores insatisfeitos, constituída essencialmente pelos sobreviventes, motivada pelos desajustes dos objectivos organizacionais e os interesses dos trabalhadores. Uma força de trabalho desmoralizada e desmotivada, cria um clima de descontentamento no seio dos trabalhadores que consequentemente vendem uma má imagem aos clientes através de atendimentos antipáticos, fuga dos melhores trabalhadores para os concorrentes, provocando a queda da qualidade dos serviços e fragilidade concorrencial, resultando na má reputação institucional.

5.2. A nível dos trabalhadores

Um dos principais efeitos negativos da privatização foi a redução da força de trabalho. Este assunto será debatido numa secção mais adiante.

Os trabalhadores do banco realizaram actividades bancárias manual e mecanograficamente durante muitos anos. Com a modernização a sua experiência tornou-se ultrapassada e obsoleta, pois a experiência manual já não é válida.

Por outro lado, o Sindicato, os Directores de linha e os trabalhadores indicaram a existência de disparidades nos níveis salariais entre o *staff* recentemente recrutado e os trabalhadores antigos do ex-BPD. Os trabalhadores provenientes do ex-BPD sentem-se marginalizados e discriminados.

Nota-se que a actualização na carreira é de extrema importância para todos os trabalhadores, e é um factor que pode levar a uma força de trabalho desmoralizada e desmotivada, se não for corrigida.

Por outro lado, o Banco na senda de querer se dedicar apenas a actividades relacionadas com a sua *raison d'être* reduziu a um número mínimo os trabalhos puramente administrativos tais como, serviços de segurança, limpeza e manutenção.

Eliminou igualmente alguns benefícios sociais, como por exemplo, subsídios à creche.

Denota-se uma fonte de insatisfação por parte dos trabalhadores devido a discrepâncias salariais, falta de actualização nas carreiras profissionais, eliminação de alguns subsídios, sem nenhuma explicação.

5.3. A nível da clientela

Um questionário foi distribuído aos clientes como forma de recolher informação relacionada com o impacto da privatização para o cliente, no tocante ao fornecimento de serviços. Cerca de 30 pessoas responderam ao questionário expressando os seus sentimentos e opiniões acerca da privatização e dos seus efeitos.

Os clientes do Banco Austral são constituídos por pessoas de diferentes faixas etárias e extractos sociais que possuem contas num período que vai desde o tempo em que ainda era Instituto de Crédito de Moçambique e Caixa Económica de Montepio de Moçambique

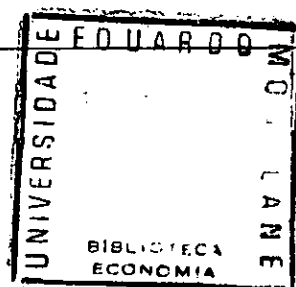
O sentimento geral é de que a privatização teve impacto positivo na vida do cliente, pois trouxe produtos e serviços novos e melhorados que o BPD não fornecia.

Existe por parte dos clientes um sentimento unânime de que a privatização trouxe resultados positivos gerados pela introdução de tecnologia moderna. Os clientes podem ter acesso a informação sobre a sua conta ou levantar dinheiro a qualquer hora e em qualquer balcão em *on-line* do Banco Austral. A introdução de novos serviços e produtos, nomeadamente cartões de crédito e de débito e a sua disponibilidade durante 24 horas, reduziu problemas relacionados com bichas longas, cansativas e desnecessárias. Tal como disse um cliente " eu já não tenho problemas com o meu patrão no trabalho devido ao tempo gasto no banco. Posso levantar o meu dinheiro a qualquer hora e lugar depois das horas de expediente, não tenho que correr ao Banco porque está quase a fechar".

Para além disso, os clientes expressam a sua satisfação pelo saldo mínimo exigido na conta poupança, comparado ao dos outros bancos que é duas vezes mais o salário mínimo em Moçambique. Aspectos como balcões renovados, uniforme dos trabalhadores e o sistema global de pagamentos são os factores que se destacam na contribuição para a satisfação da clientela e na melhor prestação de serviços.

Todavia, os clientes fazem reclamações que podem ser reflexo da insatisfação do cliente interno:

- Durante o fim de semana é muito frequente as ATM's não terem dinheiro, e os clientes têm de andar por toda a cidade à procura do seu próprio dinheiro;
- A localização da base de dados na Malásia resulta em atrasos frequentes na transmissão de informação devido aos cortes de telecomunicações entre Moçambique e Malásia;



- A falta de motivação, lentidão e ineficiência, são alguns dos adjectivos que os clientes usam para descrever o comportamento de alguns dos trabalhadores que prestam serviços nos balcões do Banco Austral;
- Longas bichas às sextas feiras e durante o período de pagamento de pensões aos reformados e desmobilizados;
- Alguns clientes, visitando Maputo na altura em que foi feito o estudo queixaram-se do encerramento dos balcões do banco nas suas zonas rurais, como por exemplo em Pebane e Alto-Molócue.

O estudo verificou muito poucas desvantagens para os clientes causadas pela privatização. No entanto, alguns clientes acham que o aumento do preço do livro de cheque é preocupante, o que não é muito significativo tendo em conta que os clientes usam mais cartões de crédito ou débito do que cheques.

Outro efeito negativo da privatização para os clientes está relacionado com as dificuldades encontradas no uso das ATM's por pessoas iletradas. Existem em Moçambique poucas pessoas com oportunidades e exposição a transacções computarizadas. O uso de ATM's pode se tornar numa ameaça, pois as pessoas temem a perda do seu dinheiro caso a "caixa automática" realize uma transacção ilegal.

6. Operações de Racionalização do Pessoal

6.1. Causas

Como foi referido anteriormente, um dos principais efeitos negativos da privatização do Banco Austral é a redução da força de trabalho, através de indemnizações e de reformas parciais ou integrais.

Esta secção faz uma reflexão detalhada sobre os resultados do estudo relacionados com as operações de racionalização do *staff* no Banco Austral. Como instrumentos de recolha de dados, foram conduzidas entrevistas com pessoas directa ou indirectamente envolvidas nessas operações, nomeadamente Directores séniores, de linha, gerentes de balcões, sindicato e trabalhadores. Dados auxiliares (Ordens de Serviço, relatórios da Divisão de Recursos Humanos, relatório do processo de racionalização do *staff*, artigos de jornais e outros) forneceram informação importante para os resultados do estudo. Da mesma maneira trabalhadores responderam a um questionário que jogou um papel crucial nos resultados deste estudo. O principal centro de recolha foi a Província de Maputo. Devido a dificuldades várias não foi possível incluir na amostra trabalhadores das outras Províncias, como seria desejável.

Depois da privatização do BPD e da formação do Banco Austral em 1997, a direcção do banco iniciou com o processo da racionalização da força de trabalho, tendo como escopo o facto de o Banco ter herdado uma instituição com características de empresas estatais,

caracterizadas por uma força de trabalho excessiva, muitas vezes, com qualificações académicas e profissionais baixas.

Além disso, a introdução de tecnologia de informação nas operações bancárias, interna e externamente, auto-bancos e outros, estimularam as operações de racionalização do *staff*. Das audições feitas com o Director da Direcção de Automação do Banco, concluiu-se que tarefas anteriormente desempenhadas por três a quatro pessoas, podem agora ser realizadas com sucesso por um só trabalhador em menos tempo.

Por essa razão, as operações de racionalização do *staff* foram inevitavelmente motivadas por avanços tecnológicos, pela reestruturação dos processos e uma tendência de redução de custos.

6.2. Objectivos

O aumento da concorrência no sector financeiro e a reestruturação dos processos levou o Banco a adoptar a redução de pessoal como um método estratégico para reduzir os custos de uma força de trabalho pouco qualificada, excessiva e eliminar ou reduzir unidades orgânicas, balcões e actividades não bancárias, que dão muito pouca contribuição para o objectivo principal do Banco: **comprar e vender dinheiro**.

A racionalização do pessoal, impôs-se como uma condição crítica para o futuro desenvolvimento do Banco, sem qual a contenção de custos, a rentabilização e o desenvolvimento ulterior do negócio do Banco, bem como a continuidade do funcionamento da instituição e do emprego para a maioria dos trabalhadores não poderia ser alcançado (Banco Austral-Ordem de Serviço n. 24/GDE/99, de 31 de Agosto de 1999).

A nova tecnologia muda o modo institucional de trabalho. As tecnologias têm um forte impacto tanto no ambiente interno como no ambiente externo no qual a empresa opera. De modo a evitar perdas financeiras e o fracasso nos negócios, o Banco Austral deve competir e ter sucesso no mercado financeiro. Segundo o Director de Projectos Especiais, a eficácia e a eficiência que permitem as instituições competir encontram-se em pessoas jovens altamente qualificadas, dinâmicas, falantes da língua inglesa, capazes de trabalhar com computadores, de assimilação rápida, facilmente adaptáveis e prontas a aceitar desafios. Só com a racionalização de pessoas velhas, menos motivadas e resistentes à mudança, é que a instituição pode recrutar um *staff* com graus universitários que poderão maximizar o uso da tecnologia moderna, catalizadora do melhoramento da prestação de serviços aos clientes.

O Director da Divisão de Recursos Humanos do Banco Austral defende que apesar da redução da força de trabalho parecer má para a organização e para os trabalhadores, esta é uma estratégia aconselhável para uma organização reduzir os custos no seu orçamento salarial. É muito melhor sacrificar alguns trabalhadores para benefício da maioria como também para a sobrevivência da organização. A redução do número de trabalhadores é "simplesmente um meio e não o fim: o fim é aumentar os *outputs* com menos recursos, ou fazer mais com menos". Assim, as operações de racionalização do *staff* no Banco Austral devem resultar no melhoramento da produtividade e na redução de custos, pelo menos a longo prazo. Os Directores séniores defendem que é ainda muito cedo para a instituição colher os frutos das

operações de racionalização do *staff*. Só num período de dois ou três anos é que se pode pensar nos retornos.

6.3. Quadro Regulador

A 19 de Agosto de 1998, através da Ordem de Serviço n.32/98-DE, foi criado um quadro regulador para a racionalização do pessoal, oferecendo aos trabalhadores interessados algumas alternativas pelas quais poderiam optar.

Os responsáveis das diferentes Unidades Orgânicas do Banco, foram chamados a desempenhar um papel fundamental em todo o processo de aconselhamento, selecção, reorientação dos trabalhadores na escolha das alternativas que se revelem as melhores para cada caso particular. Esta medida determinava:

- a) Negociação da reforma
- b) Negociação da Rescisão do Contrato de Trabalho por Mútuo Acordo
- c) Rescisão do contrato de trabalho por iniciativa do Banco

Neste processo de racionalização, estava previsto também, um esquema de apoio aos trabalhadores interessados sob a forma de créditos para quem desejasse iniciar uma actividade empresarial, impondo uma condição básica de elegibilidade ter no mínimo 10 anos de serviço no Banco ou por este reconhecido.

Poucos trabalhadores aderiram a este processo devido à sua falta de incentivos, pois a direcção simplesmente estabeleceu opções e esquemas de compensações basicamente previstas no Acordo Colectivo de Trabalho para o Sector Bancário.

É assim que a Direcção do Banco viu-se na obrigação de adoptar medidas adicionais para adequar a força de trabalho às necessidades de serviço, e em coordenação com o comité sindical elaborou-se um novo regulamento de racionalização de pessoal oferecendo um pacote de salários e incentivos para encorajar os trabalhadores a aceitar e a aderir positivamente nas operações de racionalização do pessoal, que incluíam um bónus de efectividade e promoção até três níveis salariais, dependendo do grupo salarial.

Como resultado dos benefícios e incentivos propostos e tendo em conta o tempo limitado os trabalhadores foram levados a agir. O relatório das operações de racionalização do *staff* mostraram que dos 1200 trabalhadores a serem dispensados, apenas 596 aderiram ao processo, isto é cerca de 49,7%. De entre os voluntários a comissão aprovou 443 pedidos e rejeitou 153. Dos trabalhadores elegíveis, um grupo de 83 reformados, receberam um diploma de agradecimento pelo esforço desmonstrado durante os anos de serviço. Este documento poderia ainda servir de carta de recomendação para futura referência em outras fontes de emprego no mercado de trabalho.

O *staff* de apoio como serventes, contínuos, segurança e outro pessoal da parte administrativa que não aderiram foram convidados a fazerem-no, dado que as suas actividades seriam direccionadas para outras entidades privadas. Como resultado, de entre 103 trabalhadores, nas categorias atrás mencionadas, receberam as suas indemnizações e mais tarde foram integrados em outras instituições, designadamente:

- 60 pessoas na empresa de limpeza MHM
- 35 pessoas na empresa de segurança Alfa
- 08 pessoas na empresa de taxis: Top Taxi

Cerca de 32 trabalhadores submeteram projectos solicitando a concessão de crédito com vista a iniciarem negócios privados em áreas agricultura, sicultura, pecuária e venda de bebidas alcoólicas, dos quais a maioria (29) propuseram esta última actividade. Um outro grupo solicitou crédito para iniciar pequenos negócios tais como transporte semi-colectivo de passageiros, vulgo "chapa 100".

O Banco garantiu um montante total estimado em 132.317 USD para financiar estes projectos.

Porém, por razões não esclarecidas nenhum crédito foi autorizado, o que pressupõe que parte dos incentivos não foram cumpridos, isto tem impacto negativo no pessoal não racionalizado.

Por outro lado, importa destacar que a 31 de Julho, através da Ordem de Serviço no. 73/GDE/2000, o Banco dá por terminado o processo da racionalização na sua modalidade negocial e estabelece que todos os pedidos submetidos na fase voluntária e que não foram respondidos até 30/06/2000 são considerados indeferidos. Esse indeferimento dos processos de candidatura voluntária para reforma ou indemnização implica a cessação dos incentivos anteriormente estabelecidos, mesmo para os trabalhadores que haviam se candidatado, se vierem a cessar o vínculo com o Banco.

A mesma Ordem de Serviço refere que o Banco continuará com o processo de reestruturação e que os trabalhadores que não foram abrangidos pela racionalização serão gradualmente reavaliados e integrados no novo quadro de pessoal por iniciativa do Banco.

A análise deste quadro regulador conduz a uma incerteza e insegurança nos trabalhadores o que pode levar à desmotivação da força de trabalho, uma vez que, por um lado dá por concluído o processo e ao mesmo tempo estabelece que dará continuidade do mesmo.

6.4 Resultados negativos da racionalização do staff

Um factor importante que contribui para o fracasso de muitas organizações no alcance dos seus objectivos corporativos depois da redução do efectivo é que elas não prestam atenção adequada e efectiva ao factor humano durante o processo relativamente aos trabalhadores sobreviventes.

Este estudo notou que em consequência das operações de racionalização do staff, os trabalhadores "sobreviventes" sofrem os efeitos do que se pode associar ao "síndrome do sobrevivente", termo inventado pelo psiquiatra W.G. Niederland (1968) referindo-se aos sobreviventes do Holocausto e outras catástrofes. Esses problemas psicossociais surgem do facto dos trabalhadores do Banco Austral temerem perder o seu emprego, têm uma crescente desconfiança e têm pouco conhecimento do que a direcção tem em perspectiva.

Resumindo, os sentimentos negativos dos trabalhadores "sobreviventes" podem ser sumarizados como se segue:

- *Insegurança no trabalho* - os sobreviventes não sabem até quando conseguirão manter os seus empregos. Isto influencia negativamente no comportamento do trabalhador em relação ao seu emprego;
- *Depressão, ansiedade, fadiga* - o processo foi desmoralizante e fatigante para os directores envolvidos no processo como também para os trabalhadores que viram os seus amigos e colegas a perderem o seu emprego;
- *Redução de riscos e de motivação* - os trabalhadores estão relutantes para realizar tarefas que não estejam referidas nos termos de referência, com receio de no caso de resultados negativos serem os próximos alvos de despedimento futuro;
- *Desconfiança e traição* - os trabalhadores já não confiam na direcção, já que esta aparentemente não estava preocupada com a vida dos trabalhadores;
- *Falta de envolvimento recíproco* - alguns trabalhadores, particularmente aqueles que trabalham no banco há longos anos sentem que a direcção preocupa-se menos com eles e por isso não os trata com respeito e dignidade a que eles acreditam merecer;
- *Insatisfação com o processo de despedimentos* - a falta de envolvimento dos trabalhadores desde o começo da racionalização, resultou na desconfiança de que a organização já não quer mais os trabalhadores antigos, principalmente agora em que existem discrepâncias salariais entre os trabalhadores recém recrutados e os trabalhadores antigos;

Existe uma percepção de que trabalhar para o Banco Austral jamais será tão bom quanto o era antes.

Este estado dos trabalhadores é reflexo das operações de racionalização do pessoal, pelo que é urgente que o Banco torne este processo mais célere e adopte estratégias de revitalização da força de trabalho, de modo a acabar com insegurança, insatisfação e desmotivação dos trabalhadores, sem a qual, será difícil melhorar a produtividade, a eficiência e a rentabilidade do Banco.

7. Conclusões

O Banco Austral foi criado em 1997, na sequência da privatização do BPD. A privatização foi adoptada como estratégia do Governo Moçambicano para aumentar a eficiência na prestação de serviços aos clientes e que poderia resultar no melhoramento do performance económico. O processo da privatização trouxe melhorias em termos de investimento em novas tecnologias, prestação de melhor serviço aos clientes através de um sistema global de pagamentos com recurso a tecnologias de informação, bem como novos serviços e produtos.

A privatização trouxe também aspectos negativos no concernente as operações de racionalização do staff, que levaram muitos trabalhadores a perderem o emprego, deixando uma força laboral desmoralizada e menos motivada.

O Banco Austral precisa de compreender as necessidades dos trabalhadores de modo a adoptar mecanismos para a sua satisfação, motivando os trabalhadores que ficaram, revitalizar toda a organização e fazer com que o *staff*, a todos os níveis, lute em conjunto como parte da família do Banco Austral.

8. Recomendações

Esta secção pretende apresentar algumas estratégias de acção que o Banco pode adoptar para revitalizar a organização e motivar o *staff*. As recomendações que se seguem baseiam-se na constatação da existência do que se pode considerar de trauma psicológico que afecta os trabalhadores e responsável pela desmoralização e desmotivação da força de trabalho. Assim, recomenda-se:

8.1. Melhoramento da Comunicação

Um dos mecanismos chave que o estudo sugere é o melhoramento da comunicação honesta e frequente entre a direcção e os níveis mais baixos, proporcionando as pessoas a sensação de utilidade. O melhoramento do *performance* desejado só poderá ser alcançado se os "sobreviventes" estiverem adequadamente preparados e motivados. Existe a necessidade de promoção de um espírito de abertura, diálogo franco, participativo e permanente, com os sindicatos e trabalhadores do Banco.

Uma comunicação fraca cria uma má compreensão dos objectivos e da missão estratégica, como também cria concepções erradas sobre as relações de trabalho e responsabilidades individuais.

Esta comunicação pode ser feita através de encontros formais e/ou informais, boletins informativos, ordens de serviço, convívios, entre outros.

8.2. Definição de políticas claras

A Divisão de Recursos Humanos do Banco Austral deverá desenvolver políticas assentes numa filosofia de mudança, que correspondam à dinâmica actual do desenvolvimento do Banco e a necessidade de adaptação da gestão de recursos humanos às novas regras de economia de mercado e às condições de um Banco privado, que deve garantir a sua continuidade, através de uma acção incisiva e dinâmica na competição dentro do mercado financeiro local, regional e internacional.

Essas políticas deverão visar o estabelecimento de um plano de desenvolvimento de recursos humanos com o objectivo central de dar seguimento aos esforços de modernização e competitividade do Banco, criar um corpo de gestores, técnicos e trabalhadores, devidamente qualificados e capazes, para o exercício das suas funções, motivados e dedicados para a materialização dos objectivos da instituição a longo prazo.

As principais linhas de força que deverão merecer atenção da DRH são:

1. Efectuar uma avaliação institucional sobre a gestão de recursos humanos;
2. Definir um novo quadro de pessoal e requisitos de enquadramento no qual todos os trabalhadores do Banco serão integrados depois de uma avaliação correspondente;
3. Reestruturar a tabela salarial por forma a promover e estimular a progressão criteriosa e valorizar o esforço dos trabalhadores para a elevação das suas qualificações académicas e profissionais;
4. Ajustar a política de formação de quadros para responder aos interesses do desenvolvimento e da melhoria da gestão e prestação de serviços do Banco;

8.3. Treinamento e desenvolvimento

O Serviço de Formação em coordenação com a Direcção de Coordenação de Dependências deve desenhar programas de treinamento e promover oportunidades de aprendizagem duráveis direccionadas para a construção, em primeiro lugar, da competência dos trabalhadores no manuseamento de computadores. A introdução de computadores e de outra tecnologia avançada no local de trabalho tornou a experiência dos trabalhadores obsoleta e criou perda de competência. Os trabalhadores gostariam de trabalhar dando o melhor de si, mas devido à falta de treinamento adequado, que melhoraria as suas técnicas e competências, o uso de novas máquinas transformou-se num pesadelo. O Banco forneceu recursos aos trabalhadores, deveria então fornecê-los suporte na forma de treinamento e desenvolvimento das técnicas para alcançar um melhor uso dos recursos disponíveis.

8.4. Prestação de serviços aos clientes

Tomando como base as opiniões de clientes sugere-se:

- Que o Banco Austral interconete e integre todos os balcões em *on-line* de modo que haja um maior acesso de operações em todo o país;
- Que os investidores introduzam mais e novos produtos e serviços bancários;
- Que a instituição instale ATMs dentro ou perto de lugares públicos tais como aeroportos, hospitais, centro comerciais e outros;

- Que o banco recrute pessoas simpáticas, respeitosas, jovens, altamente qualificadas, capazes de trabalhar com computadores e dinâmicas para trabalharem nos balcões;
- Que se melhore a prestação de serviços através de:
 - Programas de treinamento de staff em relações públicas, computadores, recepção do cliente e outros;
 - Tratar os clientes com respeito através de:
 - uma comunicação cliente-trabalhador efectiva e eficiente;
 - sorrindo para os clientes fazendo-os sentir-se à vontade;
 - mostrando interesse aos clientes usando expressões simples e significativas como: tenha um bom dia, etc;
 - recrutamento de oficial de relações públicas em cada balcão que receba, oriente e forneça ajuda aos clientes novos ou de qualificação mais baixa;
- elaboração de uma publicidade televisiva virada para a consolidação de uma noção nos clientes sobre:
 - uso correcto de ATMs (passos e procedimentos);
 - transacções bancárias diferentes;
 - protecção do código PIN e a sua importância;
 - cuidado e precauções no uso dos ATMs à noite ou em lugares menos seguros;
 - procedimentos no caso de perda de um cartão.

O uso correcto das ATMs pode resultar em custos mais baixos para o Banco Austral, já que clientes instruídos podem usar as máquinas com menos danos involuntários. Os danos nas ATMs podem resultar na carência de uma cultura de tecnologia de informação e de altos níveis de analfabetismo na maioria da população, parte dos clientes do Banco Austral.

A direcção não deveria assumir que os clientes sabem utilizar os autobancos correctamente, nem deve concluir que as instruções dadas aos clientes na altura da aquisição do cartão pode permitir o bom uso dos ATMs. Não é menos verdade que a maioria dos clientes do Banco Austral, principalmente fora de Maputo, deparam-se com um computador pela primeira vez na sua vida através das ATMs do Banco Austral.

8.5. Motivando os trabalhadores a darem o seu melhor

Os trabalhadores "sobreviventes" perderam a moral e a motivação, entre outras razões, devido a desconfiança criada pela forma como se efectivaram as operações de racionalização. Por isso, deve ser melhorada a gestão de recursos humanos para curar e revitalizar a organização no geral e os trabalhadores em particular. Essa cura não pode existir sem que os próprios trabalhadores tomem responsabilidade pessoal da sua parte nesse processo de cura.

De modo a melhorar a eficiência dos serviços prestados aos seus clientes e continuar competitivo na área financeira moçambicana, a modernização do Banco Austral não devia

apenas ser acompanhada pelo recrutamento de pessoal altamente qualificado, mas, acima de tudo, deve motivar aqueles que trabalham nos balcões, por serem um recurso crítico, são os atendentes do público e é nos balcões onde se realizam as principais funções do Banco. O serviço é dado às pessoas por pessoas. Para se fornecer um excelente serviço, é essencial que as pessoas se sintam bem em relação a si próprias e ao seu emprego. Isso quer dizer que trabalhadores satisfeitos e motivados podem apenas fornecer bons serviços aos clientes. Para satisfazer às outras pessoas à sua volta, uma pessoa deve estar satisfeita.

Os trabalhadores, directores e gerentes do banco devem trabalhar juntos na partilha do poder de solução de problemas e de tomada de decisões que afectam os seus membros.

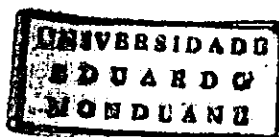
Os trabalhadores investem as suas técnicas, tempo, talento e outros recursos para a vida da organização. Para que existam bons resultados, deve existir uma correlação entre o esforço investido e o retorno. Quando os trabalhadores se apercebem que o seu esforço é reconhecido através de recompensas e progressão na carreira por exemplo, eles ficam motivados a dar um passo em frente.

O Banco Austral precisa de compreender as necessidades dos trabalhadores de modo a adoptar mecanismos para a sua satisfação. Com esforços para revivar a moral e motivação do trabalhador, provavelmente o Banco Austral alcance o projectado na exposição da sua missão:

Ser a principal instituição financeira em Moçambique oferecendo uma variada gama de serviços financeiros, de uma forma eficiente e eficaz através da utilização de tecnologia de ponta, visando qualidade e contenção de custos.

Bibliografia

- Abramovici, N. 1989. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa.
- Aquino, Cleber. 1989. *Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução*. Editora Atlas SA São Paulo.
- *Acordo Colectivo de Trabalho para o Sector Bancário*, República de Moçambique
- Banco Austral 1998. *Relatório e Contas*. Maputo
- Beckhard, R. e Harris, RT. 1987. *Transição Organizacional: Gestão da Mudança*, Massachussets.
- Boletim da República no. 38, III Série, de 23 de Setembro de 1998. Imprensa Nacional. República de Moçambique.
- Chiavenato, I. 1989. *Recursos Humanos na Empresa*. Editora Atlas SA São Paulo
- Chiavenato, I. 1990. *Recursos Humanos*. Editora Atlas SA São Paulo.
- Moçambique. Lei 6/77
- Toledo, F. 1988. *Administração de Pessoal*, Editora Atlas SA São Paulo.
- Savana. Suplemento Comercial. 15.10.1999
- Sousa, A. 1990. *Introdução à Gestão - Uma abordagem Sistémica*. Editorial Verbo. Lisboa.
- Werther Jr, W.B. e Davis, K. 1983. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Vergara, S. 1999. *Gestão de Pessoas*. Editora Atlas SA São Paulo

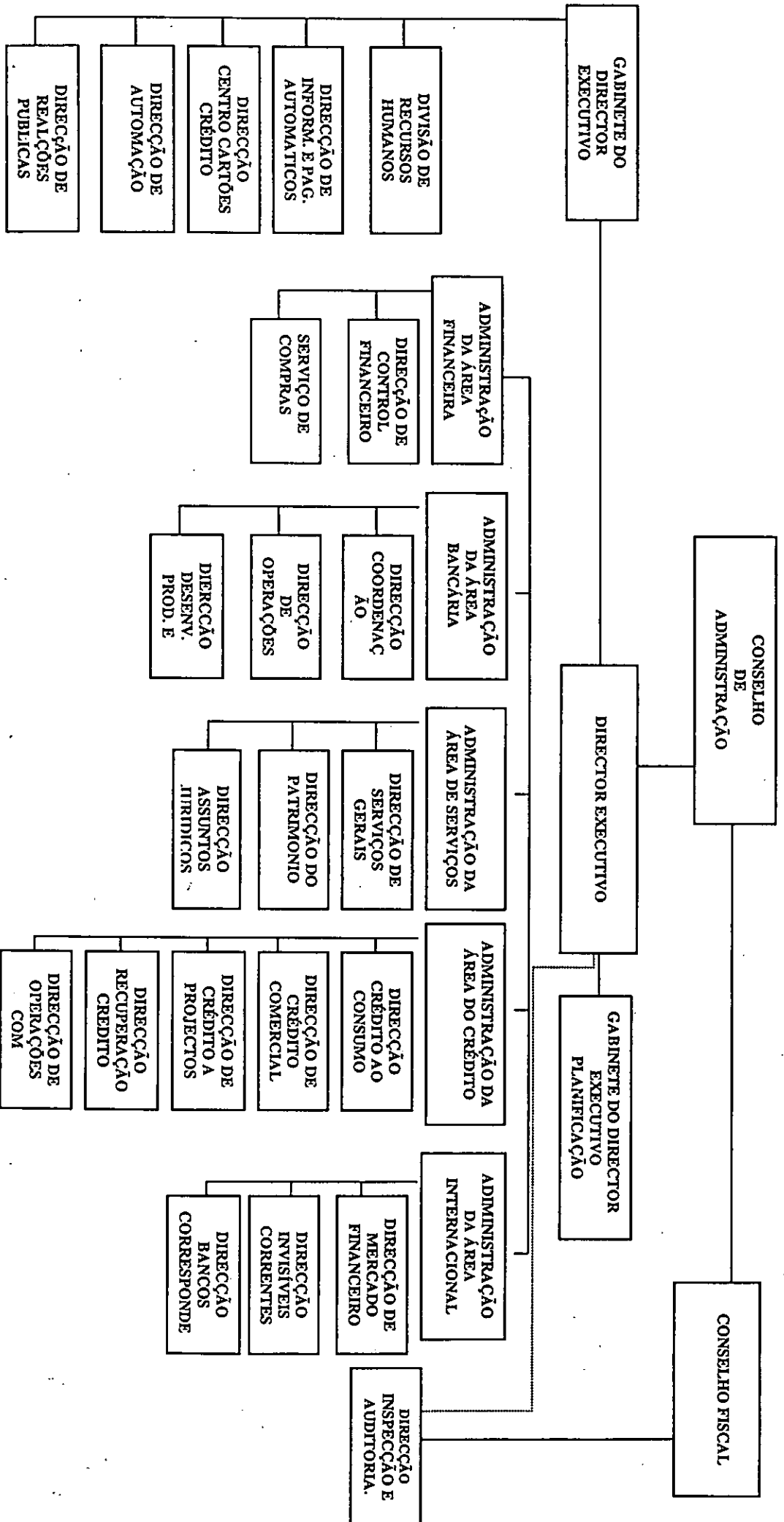


Tópico da Entrevista	Objectivos	Questões-chave	Grupo-alvo	Data	Hora
7 Programas de treinamento durante o processo de reforma	Compreender o papel e objectivo dos programas de treinamento como também os resultados alcançados antes e depois do processo de privatização	<ul style="list-style-type: none"> a) Objectivos chave do treinamento; b) O papel do treinamento antes e depois das operações de privatização e de racionalização do staff; c) Desafios do treinamento a longo e curto prazo. 	Director de Formação	Conduzida a 29.09.00	11:00
8 A privatização e as suas implicações para a estabilidade financeira do Banco Austral	Debater a saúde financeira do Banco Austral no final ds reformas e do processo de racionalização	<ul style="list-style-type: none"> a) Objectivos financeiros estratégicos; b) Implicações das transferências (ganhos e pedas); c) Impacto da privatização e racionalização no Banco Austral 	Divisão de Controle e Financeiro	Proposta para 22.09.00 (conduzida a 25.09.00)	11:00

Tópico da Entrevista	Objectivos	Questões-chave	Grupo-alvo	Data	Hora	
3	Visão Geral das reformas no Banco Austral na óptica dos sindicatos	Recolher dados concernentes ao ponto de vista dos sindicatos sobre as reformas recentemente realizadas dentro da organização	<p>a) Visão geral das operações de reforma</p> <p>b) Aspectos positivos e negativos resultantes do processo de reforma;</p> <p>c) Desafios presentes e futuros dos sindicatos.</p>	Representantes dos sindicatos	Proposta para 18.09.00 (realizada a 22.9.00)	10-11:30
4	Computarização e os seus efeitos na vida institucional	Verificar resultados da computarização nos procedimentos organizacionais e os efeitos nos Recursos Humanos	<p>a) Aspectos positivos e negativos resultantes da computarização do Banco Austral</p> <p>b) Efeitos do uso de TI no staff e nos clientes;</p> <p>c) Diferenças no emprego de pessoas antes e depois da privatização</p>	Divisão de Informática e Automação	Proposta para 18.09.00 (realizada a 19.09.00)	14:00
5	Implicações do uso do TI nas transacções bancárias	Enaltecer aspectos ligados ao uso de TI nas transacções bancárias	<p>a) Problemas resultantes do uso de TI;</p> <p>b) Efeitos da TI-segurança bancária e operacional</p> <p>c) Influência da modernização nos clientes internos e externos;</p>	Divisão Auditoria Interna e Inspeção	Proposta para 18.09.00 (realizada a 21.09.00)	10-11:00
6	Efeitos das operações de racionalização do staff na supervisão bancária	Rever aspectos relacionados com a racionalização do staff na supervisão bancária	<p>a) Problemas enfrentados pelos trabalhadores dos balcões (antes e depois da modernização)</p> <p>b) Operacionalidade dos balcões depois da modernização</p> <p>c) Satisfação do cliente</p>	Divisão de Supervisão Bancária	Proposta para 22.09.00 (realizada a 26.09.00)	10-11:00

Tópico da Entrevista	Objectivos	Questões-chave	Grupo-alvo	Data	Hora
1 Objectivos estratégicos do Banco Austral	Compreensão da origem do processo e alvos do processo de reformas no Banco Austral	<p>a) Assuntos relacionados com as fases e objectivos delineados para o desenvolvimento do Banco Austral;</p> <p>b) Objectivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, relacionados com a modernização e com as operações de racionalização do staff;</p> <p>c) Planos a alcançar no desenvolvimento do Banco Austral.</p>	Director do Gabinete do Director Executivo para projectos estratégicos	Proposta para 15 de Setembro (realizada a 28.9.2000)	14:30
2 Impacto das reformas nos recursos humanos	Identificar políticas de Recursos Humanos e melhores práticas direccionadas para a cura e revitalização dos trabalhadores sobreviventes no fim das operações de racionalização do staff	<p>a) Critérios usados para a racionalização do staff;</p> <p>b) Revitalização da força de trabalho no final da redução;</p> <p>c) Perdas e ganhos da racionalização;</p> <p>d) Desafios presentes e futuros para a Direcção dos Recursos Humanos do Banco Austral</p>	Director da Divisão dos Recursos Humanos	Proposta para 14 de Setembro (realizada a 14.9.2000)	10-12:00

Organigrama do Banco Austral



Entrevista com os trabalhadores

Toda a informação desta entrevista é confidencial

1. Nome do trabalhador (facultativo)

2. Tempo de serviço. Função. Idade

3. Gosta do trabalho que faz. Porquê?

4. Acha que o seu trabalho é reconhecido?

5. No seu entender como decorre o processo de reformas no Banco?

6. Tem recebido apoio da DRH como trabalhador?

7. Pode expressar o seu sentimento em relação ao salário?

Entrevista com a Direcção Executiva

Toda a informação desta entrevista é confidencial

1. Sendo Moçambique um país pobre, o que motivou o Southern Berhad da Malásia a aceitar um joint-venture para comprar o Banco Austral?
2. Passam quase três anos com o SBB a frente dos destinos do Banco. Que balanço faz?
3. Antes da privatização, havia 132 dependências, muitas delas localizadas em zonas rurais, agora o número reduziu para 81. Onde depositarão as suas poupanças as populações nessas zonas rurais?
4. Como está sendo conduzido o processo de reformas no Banco Austral?
5. Quais são os resultados das reformas para a organização?
6. Durante o processo da reforma muitos trabalhadores foram dispensados. Quais eram os objectivos da racionalização do pessoal?
7. Qual é o impacto das reformas na prestação de serviços aos clientes?
8. Como avalia o relacionamento entre staff-direcção depois das operações de racionalização?
9. Quais os desafios para o Banco Austral?

Obrigada pela cooperação

Entrevista com os gestores

Toda a informação desta entrevista é confidencial

1. Em 1997, o BPD foi privatizado e formado o Banco Austral. Como foi conduzido o processo?
2. Como a administração lidou com o processo da reforma organizacional?
3. Quais foram os resultados?
4. Durante o processo das reformas muitos trabalhadores foram dispensados. Quais foram os objectivos das operações de racionalização do pessoal?
5. Que resultados foram alcançados com tal medida?
6. Que políticas de recursos humanos o Banco adoptou para a racionalização do pessoal?
7. O Banco providenciou aos trabalhadores algum treinamento?
8. O processo da racionalização do pessoal foi já concluído?
9. Qual é o perfil da força de trabalho depois das operações de racionalização?
10. Será que esta força de trabalho responde eficientemente às exigências dos clientes?
11. Como analisa o relacionamento staff-direcção depois da racionalização?
12. Há alguma estabelecida que permite que os trabalhadores participem na resolução dos problemas e na tomada de decisões?
13. Quais os desafios da GRH no Banco Austral?

Obrigada pela cooperacção

Entrevista com o sindicato

Toda a informação desta entrevista é confidencial

1. Em 1997, o Banco Austral foi privatizado. Como foi conduzido o processo?
2. Como analisa a forma como a direcção do Banco conduziu o processo?
3. As reformas afectaram as actividades sindicais?
4. Quais os resultados das reformas para a instituição?
5. Durante o processo de reformas, cerca de 800 trabalhadores foram dispensados. Que papel jogou o sindicato neste processo?
6. Que políticas de recursos humanos a direcção adoptou para a racionalização do pessoal?
7. - Que canais de comunicação existiam entre a direcção e o Sindicato?
8. De que forma o Sindicato participa na resolução de problemas dos trabalhadores?
9. Quais os desafios do Sindicato no Banco Austral?

Obrigada pela cooperação

Questionário para os clientes do Banco Austral

O Senhor(a) foi seleccionado(a) para participar num estudo sobre a os resultados da privatização do Banco Austral. Gostaríamos de saber o seu sentimento sobre as questões abaixo descritas.

1. Há quanto tempo tem a sua conta no Banco Austral?

2. Que factores motivaram a abertura da conta neste Banco?

3. Sente-se satisfeito com os serviços prestados pelo Banco?

4. O que mais gosta no Banco Austral?

5. E o que não gosta?

6. Pode mencionar alguns resultados positivos pós privatização?

7. Pode mencionar alguns resultados negativos pós privatização?

8. Sugestões para melhoramento da prestação de serviços

Obrigada pela cooperação

8. Alguma vez participou nalgum curso de formação?

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

Obrigada pela cooperação