

ECO 40/41

ECO-41⁴⁰

ECO
40/41

Estrutura Organizacional dos Bancos Comerciais

O Caso do Banco Austral

Maria Isabel Macie Lubrino
Junho de 2000

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	27721
DATA	27/08/01
AQUIÇÃO	efetua
COTA	



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

Alfonso Lubiano

Maputo, 23 de Junho de 2000

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 14 valores no dia 23 Junho de 2000 por nós membros do Júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane:

António Lopes
(O Presidente do Júri)

[Signature]
(O Arguente)

Stephanus
(O Supervisor)

Às minhas filhas Tânia e Jéssica

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos a minha família que me encorajou nos estudos. Agradeço também ao meu supervisor, Professor Stéfano Marmorato que me apoiou na escolha do tema, orientação e realização do trabalho de licenciatura fazendo com que o mesmo se tornasse realidade. Quero ainda agradecer a Direcção do Banco Austral, colegas e a todos que directa ou indirectamente me apoiaram no meu trabalho.

Índice

Introdução

1. Objectivos e importância do estudo, questões a estudar e metodologia
2. Contexto histórico dos Bancos em Moçambique
3. Enquadramento Teórico e Estudos Empíricos
 - 3.1 Enquadramento teórico da estrutura organizacional das empresas em geral
 - 3.2 Objectivos, políticas, estratégias e estruturas dos bancos
 - 3.3 Estruturas organizacionais adoptadas por algumas empresas e bancos
4. Análise da estrutura organizacional do Banco Austral, SARL
 - 4.2 Objectivos e estratégias formuladas pelo Banco Austral, SARL
 - 4.3 Análise da estrutura do BPD versus Banco Austral, SARL
 - 4.4 Evolução da situação económica do Banco Austral, SARL

Conclusões

Bibliografia

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 Distribuição por nível académico do pessoal do Banco Austral

Tabela 4.2 Balcões Equipados com canais de distribuição alternativos
(ATM's)

Tabela 4.3 Efeito da redução do *prime rate* sobre os créditos

Tabela 4.4 Dispersão espacial dos Bancos Comerciais no País

Tabela 4.5 Principais indicadores financeiros do Banco Austral

Tabela 4.6 Indicadores operacionais, de solidez e liquidez do Banco Austral

Índice de Figuras

Figura 4.1 - Organigrama do Banco Austral, SARL

Figura 4.2 - Organigrama actual do Banco Austral, SARL

Introdução

Os bancos comerciais em geral têm a função económica essencial de facilitar e apoiar o desenvolvimento das actividades económicas através da criação e multiplicação da moeda através dos depósitos que captam e dos empréstimos que concedem à economia. A liberalização económica no quadro do Programa de Reabilitação Económica (PRE), em 1987 conduziu a algum desenvolvimento dos mercados financeiros no país. Esta situação impõe que os bancos comerciais estejam capacitados para responder às exigências cada vez mais crescentes impostas pelo sistema de economia de mercado.

O Banco Austral, tal como os restantes bancos comerciais existentes no país e no mundo inteiro, visa essencialmente maximizar lucros e contribuir para o desenvolvimento da economia nacional. Estes objectivos só podem ser alcançados se os bancos forem geridos racionalmente, isto é, com eficiência e eficácia.

Segundo a teoria de administração, uma das dimensões da gestão eficiente das empresas é a estrutura organizacional. Esta "constitui o elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia empresarial" (Freire 1997:451). Significa que para a prossecução dos seus objectivos, os bancos ou as empresas em geral formulam estratégias de acção e criam uma estrutura que normalmente serve de suporte à implementação das opções delineadas. Neste contexto, a análise da estrutura organizacional do Banco Austral é o objecto de estudo no âmbito do presente trabalho de licenciatura.

Em termos gerais, este estudo visa analisar a estrutura organizacional do Banco Austral S.A.R.L., em função dos seguintes factores: formalização, centralização e complexidade; analisar as estratégias formuladas pelo Banco Austral à luz dos seus objectivos; e avaliar o impacto económico-financeiro da estrutura organizacional adoptado pelo Banco Austral.

Este trabalho compreende cinco capítulos. O 1º descreve os objectivos do estudo, a importância do estudo, questões a estudar e metodologia. O 2º descreve o contexto histórico dos Bancos em Moçambique. O 3º faz o enquadramento teórico do tema. O 4º analisa a estrutura da instituição seleccionada. O 5º e último capítulo tem as conclusões do estudo.

Da questão que se coloca à estudar formula-se a seguinte hipótese, que é tentar manter uma estrutura orgânica equilibrada, modelável e funcional de modo a adapta-la às mudanças emergentes no mercado financeiro.

A estrutura adoptada recentemente pelo banco, ainda não é definitiva, pois o ambiente é incerto e o banco está em reforma, mas esta tenta responder às exigências do mercado financeiro. É uma estrutura relativamente flexível e mais complexa comparada com a anterior.

Os resultados gerados pela actual estrutura em 1999 foram negativos, pois trata-se de um investimento em tecnologia e em recursos humanos, estes poderão ser analisados a médio e longo prazo.

1. Objectivos e Importância do Estudo, Questões a Estudar e Metodologia

Os objectivos específicos deste estudo são:

- Analisar as estratégias formuladas pelo Banco Austral à luz dos seus objectivos;
- Analisar a estrutura organizacional do Banco Austral, S.A.R.L. em função dos seguintes factores: formalização, centralização e complexidade; e
- Avaliar o impacto económico-financeiro da estrutura organizacional adoptada pelo Banco Austral.

As questões a estudar vão ao encontro dos referidos objectivos do estudo. Assim, e tal como referido no segundo capítulo deste trabalho, a reforma financeira levada a cabo no âmbito do PRE visou fundamentalmente a capacitação dos bancos comerciais de modo a desempenharem eficientemente a sua função económica essencial que é canalizar fundos para os investidores que têm oportunidades de investimento produtivo.

Para que os bancos comerciais realizem devidamente esta função e, conseqüentemente consigam alcançar um dos seus objectivos essenciais -

maximização contínua de lucros - no actual contexto de economia de mercado, é necessário que os mesmos tracem estratégias de acção. A formulação de tais estratégias requer que os bancos comerciais adoptem uma estrutura organizacional apropriada. Este tem sido, aliás, o caminho seguido por empresas que actuam com base na racionalidade económica.

Dada esta relação, torna-se extremamente importante analisar a estrutura organizacional do Banco Austral. Uma análise nesse sentido, vai permitir determinar o impacto financeiro que à definição de novas estratégias trouxe para o Banco Austral, no contexto da economia de mercado e, conseqüentemente, a adopção da nova estrutura organizacional. Esta determinação vai, por sua vez, permitir identificar os aspectos negativos associados à nova estrutura susceptíveis de conduzir ao bom desempenho económico-financeiro do Banco Austral. Neste contexto, as questões a estudar são:

- Quais são os objectivos do Banco Austral, as estratégias formuladas e a estrutura criada para servir de suporte à implementação das opções delineadas?
- Qual é o nível de complexidade do Banco Austral?
- Quais são as relações de responsabilidade e de autoridade nas principais áreas do Banco Austral?
- Qual é o nível de centralização/descentralização das actividades do Banco Austral?
- Até que ponto a nova estrutura organizacional adaptada pelo Banco Austral gerou melhores resultados financeiros em relação aos do seu antecessor Banco Popular de Desenvolvimento (BPD)?

Metodologia: Após a revisão de literatura sobre aspectos relacionados com o tema, para alcançar os dois primeiros objectivos específicos, entrevistam-se directores de áreas e técnicos afectos às unidades orgânicas do banco. Além de ter-se examinado a documentação existente abordando assuntos correlacionados.

Para alcançar o último objectivo, comparámos alguns indicadores financeiros do BPD e do Banco Austral referentes aos períodos de 1996/7 e 1997/8, respectivamente. Tais indicadores foram extraídos dos balanços do Banco Austral e do relatório da KPMG.

2. Contexto histórico dos Bancos em Moçambique.

Moçambique conquistou a sua independência política no dia 25 de Junho de 1975. O período imediatamente a seguir à independência, o país testemunhou um colapso da economia e da sua estrutura administrativa devido, sobretudo, ao êxodo em massa da população europeia que ocupava posições-chave na administração e na sociedade em geral. Esta situação foi acompanhada por acções de sabotagem em quase todos os sectores da economia nacional. A título de exemplo, muitas farmas foram deixadas sem gestão, acontecendo o mesmo com uma parte significativa de firmas industriais, comerciais e bancárias.

A combinação da sabotagem económica com o abandono das unidades de produção e de firmas foi um dos principais factores responsáveis da primeira crise económica no Moçambique-independente, caracterizado por um decréscimo da produção dos sectores primário, secundário e terciário. Com vista a colmatar esta situação, de 1975 a 1977, o Estado optou por uma maior intervenção tendo tomado para o efeito, um conjunto de medidas de reorganização consistindo em manter o funcionamento das firmas abandonadas pelos colonos e impedir a sabotagem. A tomada dessas medidas deveu-se, fundamentalmente, à necessidade de se garantir o progresso económico do país.

Na sequência dessas medidas de reorganização, no sector financeiro foram intervencionadas todas as instituições financeiras monetárias, nomeadamente: o Instituto de Crédito de Moçambique, Montepio de Moçambique, Banco Nacional Ultramarino (BNU), Banco Pinto & Sotto Maior, com a excepção do Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM). A partir daquelas instituições financeiras herdadas do colonialismo, foram criados em 1977, apenas dois bancos estatais: o Banco de Moçambique (BM) e o Banco

Popular de Desenvolvimento (BPD). As funções deste último estavam essencialmente viradas para incentivar a captação da poupança e do entesouramento e a sua afectação nos sectores agrícola, industrial, habitacional e outras infra-estruturas. Estes dois bancos, assim como as empresas estatais em geral, foram criadas no quadro da política económica então seguida pelo governo moçambicano, assente na economia centralizada, em que o sector económico do Estado era predominante.

No período colonial, as actividades do banco central no país eram exercidas pelo BNU que, na prática, funcionava como uma dependência do Banco de Portugal (banco central português), portanto sem nenhuma autonomia, e funcionava sobretudo como um banco comercial. Depois da independência, as actividades do BNU foram herdadas pelo Banco de Moçambique que, inicialmente desenvolvia as funções de um banco central e de banco um comercial.

Até 1986, muitas empresas, incluindo aquelas duas do sector financeiro acumularam défices financeiros como resultado do ambiente político-económico geral e dos problemas internos de gestão. Em 1987, o governo introduziu o PRE que, dentre vários objectivos visava reverter a tendência cada vez mais degradante da economia e do desempenho das firmas. No entanto, o PRE implicou a liberalização da economia que por sua vez, impôs novas tarefas ao Banco de Moçambique. Daí, surgiu a necessidade de uma maior dinâmica do Banco de Moçambique no seu papel de condutor da política monetária e de crédito, e de supervisão do sistema financeiro nacional.

A concretização dessa necessidade determinou a retirada da secção comercial do Banco de Moçambique e a sua transformação em banco comercial. Estes desenvolvimentos culminaram com a definição em 1992 de novos objectivos e funções do BM como banco central do país, bem como a criação de um segundo banco comercial estatal: Banco Comercial de Moçambique (BCM).

Uma avaliação feita pelo governo no período entre 1986 a 1990 deu indicação de que o *output* de todos os sectores da economia nacional estava a decrescer apesar das medidas de reorganização tomadas no período precedente. Na sequência desta avaliação, o governo decidiu reestruturar o

sector empresarial do estado e privatizar as empresas estatais. No sector financeiro, foram privatizados os únicos dois bancos comerciais estatais então existentes. Na sequência da privatização do BCM, foi em 1992 criado um novo banco privado com a designação de BCM, SARL. A privatização do BPD, por sua vez, deu origem à criação em 1998, do Banco Austral, SARL.

Uma das tarefas que o BM desenvolveu a partir de 1992, no quadro das suas novas atribuições, foi a promoção do estabelecimento no país de novos bancos comerciais e outras instituições financeiras especializadas. Assim, foram criados até 1998 os seguintes bancos: Banco de Fomento e (BF), Banco Comercial e de Investimento (BCI), Banco Internacional de Moçambique (BIM), Banco Internacional de Comércio (ICB), a Cooperativa de Crédito e Investimento (Credicoop) e ULC Moçambique.

Neste contexto, o sistema financeiro nacional é actualmente composto por 10 instituições financeiras monetárias, nomeadamente o BM, BCM, Banco Austral, BIM, BF, BCI, ICB, BSTM, ULC e CREDICOOP. Note-se que este, o BSTM é o único banco herdado do período colonial que não foi intervencionado pelo estado pós independência.

3. Enquadramento Teórico e Estudos Empíricos

Este capítulo é compreendido por três secções. A primeira faz o enquadramento teórico da estrutura organizacional das empresas em geral. A segunda faz a análise dos objectivos, políticas, estratégias e estrutura dos bancos. A última faz referência a alguns estudos empíricos sobre o tema.

3.1 Enquadramento Teórico da Estrutura Organizacional de Empresas em Geral

Os bancos comerciais têm a função económica essencial de canalizar fundos aos mutuários com oportunidades de investimento produtivo. Eles também são importantes porque asseguram que o sistema financeiro e a economia caminhem eficientemente. Tanto em Moçambique como no mundo em geral, os bancos comerciais concedem empréstimos à economia e

ajudam os cidadãos a financiarem a compra de bens móveis e imóveis. Além disso, os bancos comerciais prestam uma variada gama de serviços ao cidadão tais como: depósitos à ordem, depósitos à vista, depósitos a prazo, transferência de valores monetários, desconto bancário, entre outros. Todas estas funções fazem dos bancos comerciais o mais importante de todos os intermediários financeiros. O desempenho e a eficiência destas funções aliado ao facto de que os bancos comerciais operam para ganhar lucros mais altos possíveis, requer que os mesmos tenham uma estrutura organizacional, eficiente e eficaz que no sentido restrito pode ser considerada como “o elemento estrutural de uma empresa, ou seja, a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais desta empresa” (BPD 1990:174).

No contexto da classificação de organizações, os bancos comerciais são uma organização económica por prestarem serviços mediante alguma forma de pagamento. Também são uma organização complexa porque têm um grande número de níveis hierárquicos, maior grau de especialização e uma dificuldade maior de interacção entre os seus membros. No entanto, para que os bancos desempenhem cabalmente as suas funções, é importante que eles sejam uma organização racional.

A teoria de administração é uma teoria em expansão e paulatinamente abrangente. Ela começou com o estudo de metodizar as tarefas a nível dos operários criando formas de melhorar a eficiência do processo produtivo no fim do século XIX. Assim surgiu a ênfase nas tarefas. Trata-se de uma abordagem feita a nível do operário e não a nível da empresa em geral, preocupa-se exclusivamente com o nível operacional da empresa. Verificou-se mais tarde que a eficiência do processo produtivo já não resolvia a dimensão dos problemas que iam surgindo com o crescimento das empresas, assim passou a dar-se ênfase na estrutura de toda a empresa. Esta é uma abordagem múltipla, por um lado, porque faz uma análise organizacional considerando vários tipos de organização e, por outro lado, porque a inovação e crescimento das organizações passaram a gerar conflitos. Na teoria de administração destacam-se três abordagens relacionadas com a estrutura organizacional como se segue:

- abordagem anatómica de Fayol;
- abordagem burocrática de Max Weber;
- abordagem estruturalista (Chiavenato 1995:10).

A abordagem anatómica, também conhecida como teoria clássica, caracteriza-se basicamente pelo seu enfoque prescritivo e normativo, porque vê as unidades da organização como partes de um corpo humano. Segundo a mesma, a função administrativa é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela se reparte por todos os níveis da organização do topo à base. As funções do administrador são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com estas, o administrador conduz todas as situações através do processo administrativo e orienta no sentido de saber quais os princípios gerais que devem seguir para obter maiores resultados.

A abordagem burocrática, também conhecida como teoria da burocracia, nasceu com o sociólogo alemão Max Weber no início deste século. Trata-se uma teoria voltada para a racionalidade e eficiência, tendo em conta as seguintes dimensões: "formalização, divisão de trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade dos meios de produção e administração, e profissionalização do funcionário" (Chiavenato 1995:13). O aspecto mais importante do modelo burocrático de Weber é a racionalidade o que implica: a hierarquia, ordem e impessoalidade. Alguns autores (Chiavenato 1995: 15) dizem que esses aspectos podem ser encontrados com facilidade no modelo dos outros autores clássicos da administração como é o caso de Taylor e Fayol. Por *formalização*, entende-se que todas as actividades da organização são definidas por escrito (rotina de procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras e regulamentos, regimento interno, estatutos), que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem excepção. Por *divisão de trabalho*, entende-se que cada participante tem um cargo ou posição definida com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas. Por *princípio de hierarquia*, entende-se que a burocracia se assenta em uma

hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar a sua obediência e a sua *performance*. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle; cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato da estrutura piramidal da burocracia. *Impessoalidade* significa que o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento como os beneficiários dos serviços. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir a sua continuidade e perpetuação. Define-se *Competência técnica*, entende-se como sendo a seleção e escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificações profissionais dos candidatos e não em preferência de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para o preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia deveria ser eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com a antiguidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior. Por *separação entre a propriedade dos meios de produção e administração*, refere-se que os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedades dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista de gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital através das sociedades anónimas o que aconteceu depois da segunda guerra mundial. E finalmente, por *profissionalização do funcionário*, quer dizer que os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas face à divisão de trabalho, são assalariados de acordo com as suas funções ou posição hierárquica, seus cargos consistem na sua principal actividade dentro da organização, são nomeados pelo superior imediato, seus mandatos são por tempo indeterminado, seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização. No entanto, os aspectos mais importantes do modelo burocrático de Weber são: a hierarquia, ordem, racionalidade e impessoalidade (chiavenato 1995:13).

A importância destes aspectos é justificada pelo facto de que os mesmos podem ser encontrados com facilidade no modelo dos autores clássicos da administração industrial, tais como Taylor e Fayol. Outro autor, de nome Hall, seleccionou seis dimensões que considerou importantes para a burocracia: uma divisão de trabalho baseada na especialização funcional; uma definição clara de hierarquia de autoridade; um sistema de regras e regulamentos que cobre todos os direitos e deveres dos ocupantes de funções e posições; um sistema de procedimentos e rotina para lidar com todas as situações possíveis de trabalho; promoção e selecção para emprego baseadas na competência técnica. Para tal, as organizações têm características do modelo burocrático com vários graus ao longo das várias dimensões da burocracia. Estes atributos variam independentemente um do outro e de organização para organização. Estes atributos também se encontram no modelo ideal de Weber. Foram apontadas como principais disfunções deste modelo as seguintes: impessoalidade nas relações interpessoais entre os ocupantes de funções e despersonalização das directrizes, maior uso da categorização como técnica do processo decisório, excesso de formalismo e de papelório, exibição de sinais de autoridade, supra conformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização, propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas e resistência à mudanças. As causas das disfunções residem fundamentalmente no facto de este modelo não considerar a existência de uma organização informal que existe imperativamente em qualquer organização. Apesar destas disfunções, até aos últimos anos, todas as grandes organizações adoptaram este modelo como forma organizacional básica (Chiavenato 1995:15).

A abordagem estruturalista dá ênfase à diferentes aspectos da estrutura organizacional, sobretudo os aspectos sociais. Ela, que surgiu para responder às limitações da teoria da burocracia, representa um período de intensa transição e expansão da teoria de administração. A partir do modelo burocrático os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações tentando compatibilizar as contribuições clássica e humanística da teoria de administração, tendo sido alcançada, pela primeira vez, uma abordagem múltipla e mais compreensiva que visualiza uma

organização com estrutura formal e informal. Nesta abordagem os objectivos da organização, dos indivíduos foram realçados e os conflitos passaram a constituir um elemento crucial e de múltiplas aplicações na administração (Chiavenato 1995:18).

A estrutura ajuda-nos a observar e classificar os principais aspectos de uma organização e compará-la com outras organizações. A estrutura organizacional não é um dado imutável, mas sim um conjunto de variáveis complexas em que os administradores fazem escolhas e tomam decisões. A estrutura organizacional apresenta duas dimensões básicas: a horizontal e a vertical. Na vertical temos os níveis de responsabilidade que podem ser alta ou média administração e de supervisão. Na horizontal teremos então a departamentalização (divisões, filiais, unidades, regiões, subsidiárias).

O *desenho organizacional* retrata a configuração estrutural da empresa, representa os órgãos que compõem a empresa, as suas relações de interdependência e de coordenação. O desenho organizacional é afectado pelos seguintes factores principais: *objectivos empresariais*, que são aqueles que a empresa pretende alcançar cujo enfoque é de cima para baixo; *ambiente*, isto é, as características do mercado alvo, da estrutura da concorrência factores institucionais, etc. onde o enfoque é de fora para dentro da organização, a medida que este se torna mais complexo cria maior divisão do trabalho e o aparecimento de departamentos; *tecnologia*, é a maneira de fazer as coisas, as técnicas, o *know how*, etc. onde o enfoque é de baixo para cima, pois primeiro se define o nível operacional que deverá operar a tecnologia de acordo com os requisitos técnicos, a seguir se define a nível intermediário que é o de supervisão e coordenação das actividades operacionais e por ultimo o nível cimeiro que assegura a integração necessária; e a *estratégia* que é o que se pretende seguir para alcançar os seus objectivos num contexto de um ambiente externo sobre o qual não se tem capacidade de controlo. O desenho organizacional constitui uma das prioridades para os administradores. Estes devem delinear a estrutura organizacional da empresa de modo a contribuir decisivamente para o alcance dos objectivos da organização. Tudo isto constitui a principal função da estrutura (Chiavenato1995:333-4).

Um dos exemplos mais salientes do desenho organizacional é o organograma das organizações. Este mostra as relações existentes dentro da organização. Não é possível traçar um organograma, ou mesmo construir um modelo com mais dimensões, capaz de reflectir com exactidão todas as relações existentes na organização. Isto é cada membro da organização está ligado a outros membros da organização por linhas que não são possíveis de fazer reflectir no organograma, dessas linhas umas são formais (as que estão reflectidas no organograma) e outras que são informais (as que não são reflectidas no organograma). Os organogramas, quando são elaborados, fazem uma aproximação da situação real, pois o ambiente não é estável está em constante mutação daí a necessidade de adoptar uma estrutura flexível. Quando o ambiente em que a empresa está inserida não for estável, e, para que o seu organograma espelhe racionalmente a situação da empresa, é necessário que este, seja flexível de modo a adaptar-se a situação de momento (BPD 1990:18).

O desenho departamental refere-se à estrutura organizacional dos departamentos ou divisões da empresa e é a nível intermédio (operacional). A departamentalização sendo uma característica das grandes empresas, deve estar adequada às condições particulares dos objectivos da empresa, sua estratégia, ambiente de tarefa, sua tecnologia e recursos humanos (Chiavenato 1995:389).

Segundo Chiavenato os principais tipos de departamentalização são:

- estrutura funcional;
- estrutura por produtos ou serviços;
- estrutura por base territorial;
- estrutura por tipo de clientela;
- estrutura por processos;
- por projectos; e
- matricial (Chiavenato 1995:392).

A *departamentalização por estrutura funcional* é o conjunto de funções e sub-funções operativas hierarquizadas por ordens de

complexidade. Ela encoraja a especialização, seja estabelecendo carreiras para os especialistas dentro das suas áreas de especialização, seja supervisionando-os através de pessoas de sua própria especialidade, seja encorajando a sua interacção social. No entanto, há inúmeras vantagens associadas à estrutura funcional, dentre as quais se destaca o facto de esta reflectir uma diferenciação lógica pelas funções seguindo o principio da especialização ocupacional dos especialistas da empresa. Além disso, permite distinguir e manter o poder das funções principais, e simplifica o treinamento do pessoal da empresa. A estrutura funcional tem inúmeras limitações, dentre as quais se destaca o facto de ela carecer de mecanismos próprios de coordenação do fluxo de trabalho em que as pessoas focalizam os seus esforços para alcançar os seus objectivos e não sobre àqueles da empresa em geral. Em termos de aplicações, esta estrutura é mais indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança, que requerem desempenho constante de tarefas rotineiras. Ela é aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalteráveis por longo tempo (Chiavenato 1995 392-4).

A estrutura por produtos ou serviços diz respeito ao agrupamento ou organização na base dos produtos ou serviços. Ela envolve a diferenciação e o agrupamento das actividades de acordo com as saídas ou resultados (*output*) da empresa. Esta estrutura é encontrada nas empresas de larga escala e com multilinhas de produtos ou serviços. No entanto uma das vantagens desta estrutura é o facto de permitir avaliar o desempenho do departamento através do sucesso do produto ou serviço. Além disso, facilita a coordenação interdepartamental fazendo com que as diversas actividades funcionais se tornem secundárias e se sujeitem ao objectivo principal que é o produto, permite a inovação, o crescimento e diversificação de produtos/serviços, bem como flexibilidade, pois as unidades departamentais podem ser maiores ou menores conforme as condições mudança. O enfoque é predominantemente sobre os produtos/serviços realizados e não sobre a estrutura organizacional interna. Há muitas limitações que estão associadas a esta estrutura dentre as quais se destaca o facto de ela dispersar os especialistas em subgrupos orientados para determinados produtos/serviços. Uma vez que a competência técnica do especialista é melhorada e

desenvolvida através da interacção com outros especialistas, então por causa daquele facto pode ocorrer algum enfraquecimento ou obsolência na excelência técnica dos especialistas orientados para o produto. É contra – indicada para circunstâncias ambientais estáveis e para poucos produtos com linhas reduzidas de produtos por trazer elevado custo operacional nestas situações. Além disso, os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional. Esta estrutura enfatiza a coordenação em detrimento da especialização. Dada esta limitação, a estrutura por produto/serviço é indicada para circunstâncias ambientais instáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e coordenação de seus esforços para um melhor desempenho de produto/serviço. Além disso, cada departamento passa a ter completa autonomia e auto-suficiência com suas próprias unidades de produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento (Chiavenato 1995:394-7).

A estrutura por base territorial diz que o agrupamento ou organização na base da localização geográfica ou território requer diferenciação e agrupamento das actividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. Trata-se de uma estrutura geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. Ela é especialmente atractiva para empresas de larga-escala e cujas actividades são físicas ou geograficamente dispersas. As empresas multinacionais utilizam esta estratégia para suas operações fora do país onde estão sediadas. Também é indicada para área de produção (operações) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização. Uma das vantagens desta estrutura é que ela permite estabelecer a responsabilidade de lucro e desempenho com ênfase no comportamento regional ou local. Além disso, ela encoraja os executivos a pensarem em termos de sucesso nas operações do território, ao invés de sucesso de um departamento funcional especializado ou de um produto específico como nas outras alternativas de agrupamento. Todavia, as restrições a esta forma de agrupamento são também numerosas. O enfoque territorial tende a deixar para segundo plano a coordenação entre

departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa, face ao grau de autonomia e liberdade oferecida às regiões ou filiais. Isto pode levar a um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa forem geograficamente mais amplas (mercadoria ou produção) poderão ter a seu favor um potencial enorme para discutir certas decisões importantes. Por outro lado, o enfoque territorial significa totalmente maiores investimentos e provavelmente duplicação em certos tipos de recursos (como pessoal, instalações, equipamentos, etc.) para serem distribuídos entre diversas regiões cobertas pela empresa. Contudo, a estrutura por base territorial é aplicável quando a empresa pretende dar efectiva cobertura a um mercado de consumidores ou usuários ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção (Chiavenato 1995:397-9) .

A estrutura por clientela (Consumidores ou usuários ou clientes) envolve a diferenciação e o agrupamento de actividades de acordo com o tipo de pessoa ou agencia para quem o trabalho é feito. As características dos clientes - como idade, nível socio-económico, hábitos de compra, etc. – constituem a base para esta estratégia que é totalmente centrada no cliente. Esta estrutura apresenta algumas vantagens, principalmente quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crucial para a empresa. É indicada quando o negocio depende de diferentes características de produtos/serviços que variam conforme o tipo e necessidade do cliente. Porém ela também traz algumas desvantagens, principalmente quando as demais actividades da empresa se tornam secundarias ou simplesmente acessórias face à preocupação compulsiva pelo cliente ou quando os de mais objectivos da empresa – como lucratividade, eficiência, produtividade, etc. são sacrifícios ou deixadas de lado em função da satisfação do cliente (Chiavenato 1995:400-1).

A estrutura por processos é quase restrita a aplicações no nível aplicações no nível operacional das empresas industriais e de serviços, principalmente nas áreas produtivas ou de operações. Trata-se do processo de produção dos bens ou de serviços que determina o agrupamento. A vantagem deste tipo de departamentalização é extrair do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições. Há limitações associadas a esta

estrutura. Por exemplo, quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionário, a ponto de alterar profundamente o processo, este tipo de departamentalização peca pela absoluta falta de flexibilidade e de adaptação. Em termos de aplicação o agrupamento por processo é interessante quando tanto os produto/serviços como a tecnologia aplicada são estáveis e duradouros. Qualquer investimento sobre o processo é feito para durar (Chiavenato 1995:401-3).

A *estrutura por projectos* envolve a diferenciação e o agrupamento das actividades de acordo com as saídas e resultados (*outputs*) relativos a um ou vários projectos da empresa. Trata-se de uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvem grande concentração de recursos e prolongado tempo para a sua produção. É o caso de estaleiros navais (que produzem navios), de obras de construção civil (edifícios) ou industrial (fabricas e usinas eléctricas) que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado, e reunião de recursos diferentes ao longo do processo produtivo. A departamentalização por projecto consiste numa estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se rapidamente e sem consequências imprevisíveis às necessidades de cada projecto a ser desenvolvido e executado durante um determinado prazo de tempo. Há vantagens associadas à departamentalização por projecto. Ela é uma departamentalização temporária por produto, quando este assume proporções enormes, requerendo investimentos e recursos elevados, tecnologia específica e períodos prolongados de tempo para o seu planeamento e excussão. Tem um ciclo de vida definido por ser transitório. Quanto à sua aplicação, ela é amplamente utilizada por empresas que se dedicam a actividades fortemente influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico (Chiavenato 1995:403-90).

Finalmente, a *estrutura matricial* constitui uma das formas de organização mais recentemente desenvolvidas e cuja utilização tem sido amplamente generalizada em situações onde a complexidade constitui o maior desafio. A essência da organização matricial e a combinação de forma de departamentalização funcional e de produto na mesma estrutura organizacional ou departamentalização funcional e de projecto. Trata-se, portanto, de uma estrutura mista. Esta estrutura traz algumas vantagens

dentre as quais se destaca o ganho das vantagens de ambas as estruturas (funcional e por produto) enquanto neutraliza as fraquezas e desvantagens de ambas. Todavia, ela também traz desvantagens – por exemplo, ela viola a unidade de comando e introduz certos conflitos inevitáveis de duplicidade de supervisão. Ela altera igualmente a cadeia de comando e manifesta fraqueza na coordenação vertical (Chiavenato 1995:409-19).

Contudo a concorrência interna e internacional conduziu muitas grandes empresas a seguir a estrutura por produto ou por clientela. Dada a natureza do seu trabalho, muitos bancos usam uma estrutura mista, isto é, “uma estrutura matricial não pura, (porque quase que não se conhecem registos na vida real de uma estrutura pura ,pois em geral todas elas são mistas) que tem elementos de divisão territorial, elementos de coordenação por produtos e também de organização funcional” (Chiavenato 1995:9).

A *estrutura organizacional* é a maneira como a empresa se organiza internamente para alcançar os seus objectivos através de uma estratégia empresarial adequada. Ou ainda, a “estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa. Actualmente a tendência das empresas é de serem complexas o que implica maior número de níveis hierárquicos, maior grau de especialidade e dificuldade de interacção entre os seus membros” (BPD 1970:174). A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre a formulação da estratégia e a sua implementação.

A estratégia empresarial representa o que a empresa deseja fazer, o negócio e sua dimensão num determinado período de tempo. De certo modo “a estrutura organizacional depende da estratégia adoptada pela empresa, e deve estar ajustada à estratégia da empresa” (Chiavenato 1995: 225 -7) .

O tamanho da empresa provoca impactos sobre a eficácia das actividades das partes da própria organização. Isto impõe a necessidade de um controlo, coordenação sobretudo a comunicação. Daí que alguns autores consideram que a amplitude de controlo permite definir o tipo de estrutura organizacional consoante a configuração global da organização, “que pode ser achatada ou alta” (Chiavenato 1995:364 e 365). Outros autores tais como Jordan, Neves e Rodrigues (1990:143) afirmam que o sistema de controlo de gestão deve desenvolver meios que motivem os gestores a procurar, de forma sistemática, a eficiência e eficácia da sua empresa.

Normalmente, as empresas traçam estratégias de acção com vista a alcançar os seus objectivos. A formulação de tais estratégias está intimamente ligada à estrutura organizacional. Neste contexto, a estrutura organizacional é “a expressão de adequação dos meios estabelecidos para a implementação de uma estratégia empresarial, ou melhor, um conjunto de critérios sobre estrutura e relações que estabelecem os órgãos, papéis, procedimentos e suas inter-relações” (Chiavenato 1995:226).

Robbins (1983) considera que uma estrutura organizacional pode ser descrita em três componentes, nomeadamente: complexidade, formalização e centralização. A primeira divide-se em diferenciação horizontal (considera o grau horizontal de separação entre unidades), diferenciação espacial (abrange o grau em que a localização das instalações de uma organização e o pessoal são geograficamente dispersas). A formalização refere-se ao grau para o qual regras e procedimentos são utilizados. A centralização, por sua vez, considera onde se encontra a autoridade que toma decisões.

A estrutura de uma organização consiste na relação relativamente fixa e estável entre empregadores e grupos de empregados. Neste quadro, Gibson (1985:443) considera que o principal objectivo da estrutura organizacional é influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos, assim como alcançar um desempenho efectivo. Gibson considera mais que há quatro decisões-chave de gestão que determinam a estrutura de uma organização. Tais decisões que são interrelacionadas e independentes, são a divisão de trabalho, descentralização de autoridade, departamentalização dos trabalhos por grupos, e determinação de espaços de controlo.

Segundo Freire (1997), a estrutura organizacional de uma empresa ou grupo pode ser dividida em duas vertentes: a macroestrutura, relacionada com a totalidade das divisões da empresa, e a microestrutura, relacionada com a organização das actividades dentro de uma divisão ou empresa específica. Ainda segundo o mesmo autor, coerentemente ao Robbins (1983), a estrutura de qualquer organização pode ser avaliada em função de três factores: (a) Formalização – refere-se à importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa empresa, este factor tem como inconveniente porque restringe a iniciativa pessoal, já que as pessoas se apegam às regras, e como vantagem minimiza a incerteza; (b) Centralização – refere-se

ao nível a que são tomadas as decisões numa empresa, é vantagem deste factor a facilidade de coordenação das actividades, e aponta-se como desvantagem a burocracia, consome muito tempo para dar resposta ao mercado, pois isto cria desmotivação; e (c) Complexidade – o nível de complexidade de uma empresa deriva da combinação de três elementos: (i) dispersão espacial - refere-se ao numero de localizações e de mercados geográficos em que a empresa actua, ou seja quanto maior for dispersão espacial maior será a complexidade da sua gestão; (ii) diferenciação vertical - refere-se ao numero de níveis hierárquicos da organização. Quanto maior for a diferenciação vertical maior será a complexidade da sua gestão, uma vez que se torna necessário expandir os canais de comunicação e os níveis de autoridade ao longo da cadeia de relações organizacionais; e (iii) diferenciação horizontal refere-se ao nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogéneos de membros da empresa. Quanto maior for a diferenciação horizontal maior será a complexidade da sua gestão, pois torna-se difícil controlar e coordenar todas as actividades em curso. (Freire 1997:452-5).

Contudo, a estrutura organizacional difere de organização para organização, por exemplo, “uma organização que é altamente complexa, formalizada e certamente descentralizada tem uma estrutura diferente de uma organização de tamanho e função similar que é baixa em complexidade, tem poucas regras e procedimentos no que respeita ao pessoal e a tomada de decisão é centralizada no topo” (Robbins 1983:372). De facto, as organizações enfrentam diferentes problemas e lidam com diferentes partes do ambiente. Além disso, os problemas e dificuldades são lidos e interpretados diferentemente pelos diversos dirigentes que formulam estratégias e decidem sobre o tipo de estrutura organizacional a adoptar.

3.2 Objectivos, Políticas Estratégias e Estrutura dos Bancos

O objectivo básico da gestão do banco comercial é o mesmo encontrado em outras organizações com fins lucrativos, nomeadamente, maximizar a riqueza dos proprietários e a continuidade da empresa, para tal a maximização de lucros é uma condição necessária mas não suficiente para o

desenvolvimento da empresa, os lucros devem ser maximizados todos os anos e não num ano só. Basicamente, a gestão no sector bancário não difere da gestão noutras empresas. As funções básicas da gestão, planificação, organização, pessoal, direcção e controlo não são estranhas à gestão bancária. O aumento da lucratividade de um banco é uma função de um número de variáveis, incluindo as receitas totais e custos desse banco, o tempo de validade do dinheiro, e capitalização. Estas variáveis são, por sua vez, influenciadas por uma variedade de factores tais como o total do activo, a composição do passivo, rendimento sobre o activo, custos da procura, depósitos a prazo, o tamanho e composição capital próprio, o custo de instalações e equipamento, etc.

O estabelecimento de objectivos é básico para a determinação das políticas de um banco e, além disso, afecta a estrutura organizacional de um banco bem como influencia o tipo do pessoal empregue. Os objectivos podem mudar ao longo do tempo. A sua definição é seguida pelo estabelecimento de políticas bancárias. Estas são declarações gerais desenhadas para estimular o pensamento e acção na tomada de decisão. Um exemplo de uma política pode afirmar que as taxas de juro de empréstimos serão baseadas nas forças de mercado locais ou nas decisões do comité de gestores. No entanto as políticas devem ser flexíveis e revistas periodicamente com a ideia de introduzir melhorias. As condições económicas e outros factores podem conduzir a mudanças necessárias nas políticas.

Uma vez formulados os objectivos e as políticas, o passo a seguir consiste na definição de uma estratégia que permita alcançar os objectivos do banco. Uma estratégia é o plano através do qual um banco pode realizar melhor os objectivos estabelecidos. Para formulação de uma estratégia é necessário conjugar a análise do meio envolvente e das competências internas da organização, é também importante verificar se os elementos que integram a estratégia são consistentes, e por outro lado, verificar se a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequencia lógica para um raciocínio estratégico.

Para a definição dos objectivos e estratégias da organização não se pode apenas satisfazer os interesses dos seus gestores mas sim de todos

elementos internos e externos da organização (accionistas, clientes, fornecedores, autoridades políticas trabalhadores). Uma estratégia deve indicar onde e como a organização deve competir, por exemplo, se o objectivo do banco for o aumento da sua quota de mercado, a correspondente estratégia deve ser: como este objectivo pode ser implementado. As estratégias denotam um programa de acção e envolvem o emprego de recursos que permitem alcançar certos objectivos. A introdução de uma carta de crédito bancário no sistema bancário doméstico são exemplos de estratégias desenhadas para aumentar a base de clientes de um banco. Um programa de publicidade dirigido a certos grupos de rendimento ou idade também é um elemento extremamente importante no sucesso da implementação de uma estratégia.

No entanto, importa referir que existe uma diferença entre a estrutura organizacional de uma empresa qualquer e a de um banco. A diferença reside no facto de que a estrutura de uma empresa qualquer é exclusivamente determinada pela sua estratégia em função do mercado, enquanto que a de um banco é determinada por duas forças básicas: uma económica e outra legal. Por exemplo, tal como num mercado qualquer a procura de um produto final influencia o número de vendedores, a procura de serviços bancários, assim como os capitais disponíveis também afectam a dimensão do banco. Em adição, os regulamentos governamentais têm um grande impacto na estrutura do banco. Estes regulamentos podem ser classificados como aqueles que restringem a formação dos novos bancos e aqueles que afectam a estrutura através do impacto na organização bancária. A organização do sistema bancário mudou significativamente no último século. Antes da 1ª guerra mundial sistema bancário assente fundamentalmente em actividades de numerosos bancos individuais era predominante nos países como: Itália, Alemanha, França, Grã Bretanha e Estado Unidos de América. Mas, ao longo dos últimos anos, as filiais bancárias tornaram-se numa forma de organização muito popular. Nos dias de hoje cerca de metade dos bancos operam através das suas filiais em quase todo o mundo.

O sistema bancário unitário existe quando os serviços são fornecidos por uma única instituição embora seja descentralizada. Em alguns países, a

presença do sistema bancário unitário é um resultado da tradição, legislação, direitos adquiridos, pouca/falta de habilidade pois é quase impossível programar todos os fluxos financeiros de uma sociedade, a esperança deste tipo de organização de satisfazer a procura dos clientes do sistema bancário. No entanto, com a interdependência económica de largas áreas geográficas, a importância dos transportes e comunicações, o crescimento das grandes firmas comerciais, e uma maior mobilidade da população, fizeram com que o sistema bancário unitário desse lugar ao sistema bancário assente de uma rede de agências ou filiais em muitos países.

O sistema bancário assente na actividade de uma rede de agências ou filiais existe quando uma firma bancária unitária opera em dois ou mais lugares. As agências ou filiais são controladas a partir de um local referido como sede. As agências podem estar localizadas na mesma cidade, província, país, e, se permitido, noutros países. A sede e as filiais são controladas pelo mesmo corpo directivo e são propriedade dos mesmos accionistas. Os assuntos das filiais são tratados pelos seus gestores de acordo com os regulamentos e políticas da sede. Normalmente, algumas actividades tais como a gestão das reservas e da conta de investimentos são da responsabilidade da sede.

Há diferentes graus de filiais. Alguns países permitem a extensão das filiais em todo o território nacional, outros limitam-na a áreas tais como as cidades e vilas, ou no local onde se localiza a sede. No caso de Moçambique as filiais estão distribuídas pelas capitais provinciais e nas cidades, em todos os distritos existem delegações urbanas e agências e ainda postos de captação de poupança onde só se fazem depósitos.

Existe uma variedade de formas de organização, e a escolha de uma estrutura apropriada depende da posição do produto do banco no mercado. Chanon considera as seguintes formas de organização:

- Estruturas baseadas na filial comercial/retalhistas – a estrutura nestes bancos enfatiza a organização geográfica baseada historicamente na estrutura usada para gerir a rede local de filiais. Esta estrutura é comum em muitos bancos comerciais da Europa;

- Estrutura baseada no serviço/cliente – estes bancos tendem a organizar operações bancárias locais e internacionais sendo estas últimas relacionadas com as grandes corporações. Esta estratégia é comum nos EUA;
- Estrutura baseada no cliente – alguns destes bancos põe uma grande ou pequena ênfase no comércio retalhista ou por grosso. Outros têm enfatizado o crédito financeiro ou leasing, e ainda outros têm desenvolvido estes serviços apenas numa extensão limitada. Esta estrutura é predominante nos EUA; e
- Estrutura de divisão internacional centralizada – estes bancos fornecem serviços a retalhistas e emprestam sobretudo ao sector corporativo. Esta estrutura é muito comum no Japão (Channon 1985:200-4).

Contudo, as estruturas previstas para o futuro, no contexto da globalização da economia, mudanças culturais em termos de desenvolvimento tecnológico da informática e da robótica, usos e costumes e questões ligadas à falta de moral, levam a prever novas formas de estruturas, nomeadamente: “forma mutável, democracia organizacional e sistema sócio-técnico” (Bernardes 1988: 195). No futuro, os bancos não deverão necessariamente realizar todos os tipos de trabalho, mas sim especializar-se sobretudo naqueles produtos cujos mercados têm vantagens. A estrutura será o primeiro meio para implementar estas estratégias de focalização.

3.3 Estruturas Organizacionais Adoptadas por Algumas Empresas e Bancos

Os estudos empíricos sobre a estrutura organizacional parecem confirmar a hipótese segundo a qual “a elaboração de uma estrutura organizacional é adequada à definição de uma estratégia de acção adoptada pela empresa” (BPD 1990: 174). Entre os estudos efectuados, destaca-se o do famoso Chandler de 1962, que estudou pormenorizadamente a experiência de quatro grandes empresas norte americanas (Dupont, General

Motors, Standard Oil of New Jersey e Sears Roebuck), bem como as maiores corporações americanas, analisando comparativamente como a estrutura organizacional dessas empresas foi continuamente sendo adoptada e ajustada à estratégia empresarial e aos diferentes ambientes seleccionados pelas empresas. Chandler concluíra que “na história das grandes empresas industriais dos últimos 100 anos, a estrutura organizacional das corporações americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia em relação aos negócios “ citado por (Chiavenato 1995:223). Para o pesquisador em causa, a estratégia empresarial corresponde ao esquema global de locação de recursos da empresa para atender a uma procura do ambiente, enquanto a estrutura organizacional representa a forma que a empresa assumiu para melhor integrar os seus recursos e alcançar os seus objectivos. Ainda no seu estudo, Chandler verificou que as grandes empresas passaram por um processo histórico envolvendo quatro estratégias distintas seguintes:

- Acumulação de recursos; é uma estrutura pouco “informal” muito pouco complexa, não centralizada e nem descentralizada, por vezes sem organigrama.
- Racionalização na acumulação de recursos; é uma estrutura funcional
- Continuação do crescimento; é uma estrutura funcional de *staff*.
- Racionalização na utilização de recursos em expansão; é uma estrutura divisional departamentalizada por produtos (Chiavenato 1995:226-7).

Ainda para Chandler, as diferentes espécies de estruturas organizacionais adoptadas (estrutura centralizada e funcional, estrutura funcional de linha e *staff*, estrutura divisional departamentalizada) foram necessárias para implementar eficientemente as diferentes estratégias utilizadas para enfrentar diferentes ambientes. Chandler assegurou que as mudanças ambientais constituem o factor principal na escolha da estrutura adequada, pois as pressões e demandas ambientais forçavam a modificação da estratégia empresarial, a qual passava a exigir uma estrutura organizacional adequada para a sua implementação e execução. As observações acima referidas, levaram Chandler a concluir que a estrutura

organizacional depende, de certo modo, da estratégia empresarial adoptada pela empresa que, por sua vez, representa o que a empresa deseja fazer, qual o negócio que pretende realizar e o destino a seguir. Dentro deste quadro "a estrutura organizacional representa o meio e a maneira pela qual a empresa se organiza internamente para alcançar os seus objectivos através de uma estratégia adequada (Chiavenato 1995:228).

Ainda entre os estudos efectuados, também destaca-se o de Gomes (1991), que estudou pormenorizadamente a nova estrutura organizacional do Banco de Moçambique (BM). Esta surgiu como primeira medida no processo de reestruturação e redimensionamento do BM à luz das exigências impostas pelo PRE. Segundo este autor, a anterior estrutura (que vigorou até 27/09/91) foi do tipo funcional e permitia que os serviços do BM pudessem ser executados seguindo o princípio de descentralização geral e centralização técnica bem como a normativa e de controlo.

Segundo a mesmo autor, com vista a proporcionar condições favoráveis à crescente especialização de seus agentes, a nova estrutura organizacional foi dotada de todos os meios necessários ao total desempenho das suas atribuições em função da divisão interna de trabalho. No estudo em causa as unidades organizativas foram definidas como sendo o agrupamento de elementos materiais, humanos e financeiros que sob direcção comum desenvolvem actividades nitidamente relacionadas entre si e directamente ligadas à consecução de determinada finalidade, por exemplo, importação.

Tais unidades foram classificadas como se segue:

- Unidades deliberativas – aquelas que têm por finalidade formular política e fixar directrizes para nortear o funcionamento do banco;
- Unidades específicas de coordenação e controlo – aquelas que têm por finalidade conjugar e coordenar as acções de determinadas áreas, com vista a fazer cumprir as decisões do conselho de administração do banco;
- Unidades técnicas normativas – aquelas que têm por finalidade prestar aos membros do governo do BM a assessoria que for necessária ao

tratamento de assuntos relacionados com as atribuições que lhes, são conferidas;

- Unidades operativas – as que têm a incumbência de acompanhar e supervisionar o funcionamento de agências e filiais e as que têm a finalidade de executar os serviços necessários ao desenvolvimento local de todas as funções do banco;
- Unidades Auxiliares – as que têm como finalidade prestar apoio administrativo e/ou assessoria pessoal aos gestores” (Gomes 1991:31-2).

Outros estudos indicam que alguns pesquisadores identificaram principais forças como causas ou determinantes de uma estrutura da organização. Tais forças são: tamanho, tecnologia e meio ambiente. Os resultados empíricos relacionados com este assunto sugerem o seguinte:

- Aumentos no tamanho da organização são acompanhados por aumentos na diferenciação, inicialmente rápidos e posteriormente graduais;
- Há uma forte relação inversa entre o tamanho e a centralização – quando o tamanho aumenta o topo fisicamente é incapaz de manter o controle e, portanto, é forçado a descentralizar as suas unidades orgânicas
- A tecnologia rotineira; acontece quando o ambiente é estável numa situação em que tudo é programado, teremos, por um lado, uma estrutura pouco complexa, e centralizada, e por outro lado, uma estrutura descentralizada por grupos não muito complexos.
- Quando a tecnologia não é rotineira? – Quando o ambiente é incerto, complexo, constituído por partes diferentes, com problemas diferentes e dinâmico surgem novos problemas diariamente, neste caso precisaríamos de uma estrutura complexa e descentralizada. A descentralização é afectada pelo meio ambiente (Robbins 1983:373-6).

Contudo, as estruturas variam para reflectir variações no tamanho, tecnologia ou incertezas no meio ambiente.

4. Análise da Estrutura Organizacional do Banco Austral

Este capítulo é compreendido por três secções. A primeira secção descreve os objectivos definidos pelo Banco Austral, e analisa a estratégia formulada para alcançar tais objectivos. A segunda analisa a estrutura criada pelo Banco Austral para servir de suporte à implementação das opções delineadas. Neste contexto, a estrutura do Banco Austral é analisada em função dos factores "formalização, Centralização e complexidade". A terceira e última faz a avaliação dos efeitos económico-financeiros da estrutura adoptada, à luz das estratégias formuladas pelo Banco Austral.

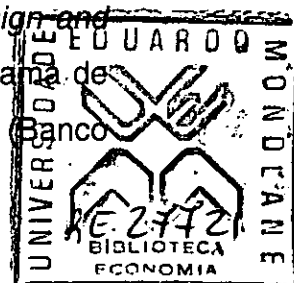
4.1 Objectivos e Estratégias Formuladas pelo Banco Austral

Normalmente a "missão" de uma organização, "consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa" (Freire 1997:171). Assim, o Banco Austral definiu como 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 (BPD: 1997).

Os objectivos definidos pelo Banco Austral logo após a sua criação resumem-se na transformação na mais avançada e rentável instituição financeira em Moçambique. Para a prossecução destes objectivos, foram formuladas cinco estratégias operacionais como segue abaixo.

A primeira estratégia consiste na introdução de transformações na área operacional e melhorias de imagem dos balcões. Concretamente, esta estratégia previa que até final de 1999, a maior parte dos balcões da cidade de Maputo estivessem reabilitados e modernizados e com melhor atendimento aos clientes. Tais transformações e melhorias já são visíveis uma vez que a maior parte dos balcões da cidade de Maputo foram reabilitados.

A segunda é uma abrangente estratégia designada por *redesign and reconstruction* que consiste em "submeter o pessoal a rigoroso programa de formação com o objectivo de melhorar o ambiente de produtividade" Banco



Austral 1998:10). Durante a fase de economia centralizada actividade bancária foi considerada secundária e de elite, e a distribuição da mão de obra era feita centralmente, daí que os bancos não beneficiavam dessa distribuição quando se tratasse de quadros médios ou superiores¹. Assim o banco tinha uma política de formação consistente, pois tinha que apostar no pessoal interno.

Na fase de intervenção do Estado, o banco tinha apenas um técnico superior e um técnico médio, o restante pessoal era do nível básico, secundário e primário. Esta situação foi melhorando ao longo do tempo devido à referida política de formação consistente, criando condições para que os trabalhadores que estivessem interessados em aumentar os seus conhecimentos pudessem beneficiar de bolsas de estudo.

No âmbito daquela estratégia, ênfase especial foi dada na excelência do serviço do cliente e na produtividade. Para tal, estão sendo levadas a cabo acções de formação profissional na Malásia. Além disso, procedeu-se à admissão de jovens licenciados em várias universidades no país e no estrangeiro. Na sequência destas acções o Banco Austral apresenta hoje um quadro de pessoal com uma distribuição por nível académico relativamente melhor (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Distribuição por nível académico do pessoal do Banco Austral

Descrição	Antes da Privatização		Depois da Privatização	
	Nº de Trabalh.	%	Nº de Trabalh.	%
Curso superior	96	4,3%	111	7,63%
Médios	446	20,7%	508	34,94%
Básicos	768	35,6%	507	34,87%
Secundário/Primar.	849	39,4%	328	22,56%
Total	2159	100	1454	100

Fonte: Banco Austral – dados internos 1999

¹ Entrevista com o gestor de Recursos Humanos do Banco Austral, Junho de 1999

A tabela acima mostra que o Banco Austral tem actualmente 1454 trabalhadores contra 2159 trabalhadores existentes antes da privatização do BPD.

Dada a importância que os sistemas de informação representam na modernização da área operacional, foi adoptada uma terceira estratégia que consistiu na informatização em "on line" dos balcões do banco. Neste quadro ate Março de 2000, 12 balcões foram equipados com canais de distribuição alternativos, ou seja, terminais de pagamento automático (ATM's- Automated Teller Machines) Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Balcões Equipados com canais de distribuição alternativo (ATM)

Descrição	Nº de Balcões		Balcões Equipados com ATM's	
	Antes Privatiz.	Depois da Privatiz.	Nº de Balcões	%
Maputo	28	34	12	35%
Sofala	16	18	-	-
Nampula	11	14	-	-
Outras Províncias	47	48	-	-
Total	102	114	12	35%

Fonte: Banco Austral –Dados internos 1999

Baseando-se na experiência positiva da Ásia Oriental que demonstrou que as taxas de juro de um dígito foram um dos factores essenciais para o crescimento económico admirável, o Banco Austral formou uma quarta estratégia que consistiu na tomada da decisão de reduzir o *prime rate* de 19% para 18% em 1999, em crédito para habitação, enquanto a média das taxas de juro das outras linhas de crédito, incluindo operações activas, as taxas situam-se entre 20% e 22%. A taxa de 18% é uma taxa mínima e fixada pelo Banco de Moçambique, os outros bancos comerciais aplicam esta taxa acrescida 1, 2, 3 ou 4% de margem isso depende de cada banco. Os resultados da implementação desta estratégia são conforme mostra a Tabela 5.3 abaixo.

Tabela 5.3: Efeito da redução do *prime rate* sobre os créditos, 1996-1999
(1000 USD)

Descrição	Antes Privatiz.	Depois da	
	1996	Privatiz. 1997	1998
Credito concedido	53642	60433	63792
Taxa de Cresc. (%)	-	12,6	5,6
Total	53.642	60.433	63.792

Fonte: Banco Austral - relatório anual (1998:17)

A quinta e última estratégia formulada pelo Banco Austral consistiu na decisão de mudar o tipo de créditos concedidos à economia, de créditos de curto prazo para créditos com período de maturidade de longo prazo. Ainda no quadro desta iniciativa, o Banco Austral introduziu mais produtos de créditos inovadores, tais como: cartões de crédito e cartões de débito e prevê introduzir outros produtos tais como, conta reforma, pontos de venda (POS – *points of sale*), depósitos com certificado premiado e banca electrónica.

O impacto das estratégias definidas pelo banco em relação a estrutura é positivo, pois a instalação de máquinas de pagamento automático, a informatização dos balcões em *on line* pressupõe a racionalização de pessoal, melhor enquadramento, melhor remuneração assim como redução do tempo de atendimento dos clientes no balcão, o que leva a uma realidade diferente do BPD.

4.2 Análise da Estrutura do BPD versus Banco Austral

Dada a volatilidade e as contínuas mudanças que caracterizam os mercados do mundo actual, a flexibilidade e inovação tornam-se cada vez mais importantes. Consequentemente, o Banco Austral previu reestruturar e redefinir a sua gestão de modo a responder às contínuas mudanças de um ambiente que obriga a que se adapte constantemente. Por outras palavras, a implementação das estratégias definidas na secção anterior requereu certamente que o Banco Austral adoptasse uma correspondente estrutura.

Após a privatização a estrutura organizacional do Banco apresentava uma macroestrutura e microestrutura como ilustra a figura 4.1.

O organigrama apresentado mostra que trata-se um tanto quanto de uma estrutura herdada do seu predecessor (BPD), e está de acordo com a estrutura de um banco em geral. No topo temos gestores cimeiros (Conselho de Administração), a nível intermédio temos as divisões, enquanto que na base temos os níveis inferiores (filiais¹, agências², delegações e postos de captação de poupança³).

Fazendo uma análise em função do factor “formalização”, podemos afirmar que existe uma clara definição das relações de autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional.

A nível da sede, existe um organigrama geral e outros para cada um dos órgãos directivos do banco contendo uma definição clara de distribuição de competências dos respectivos membros.

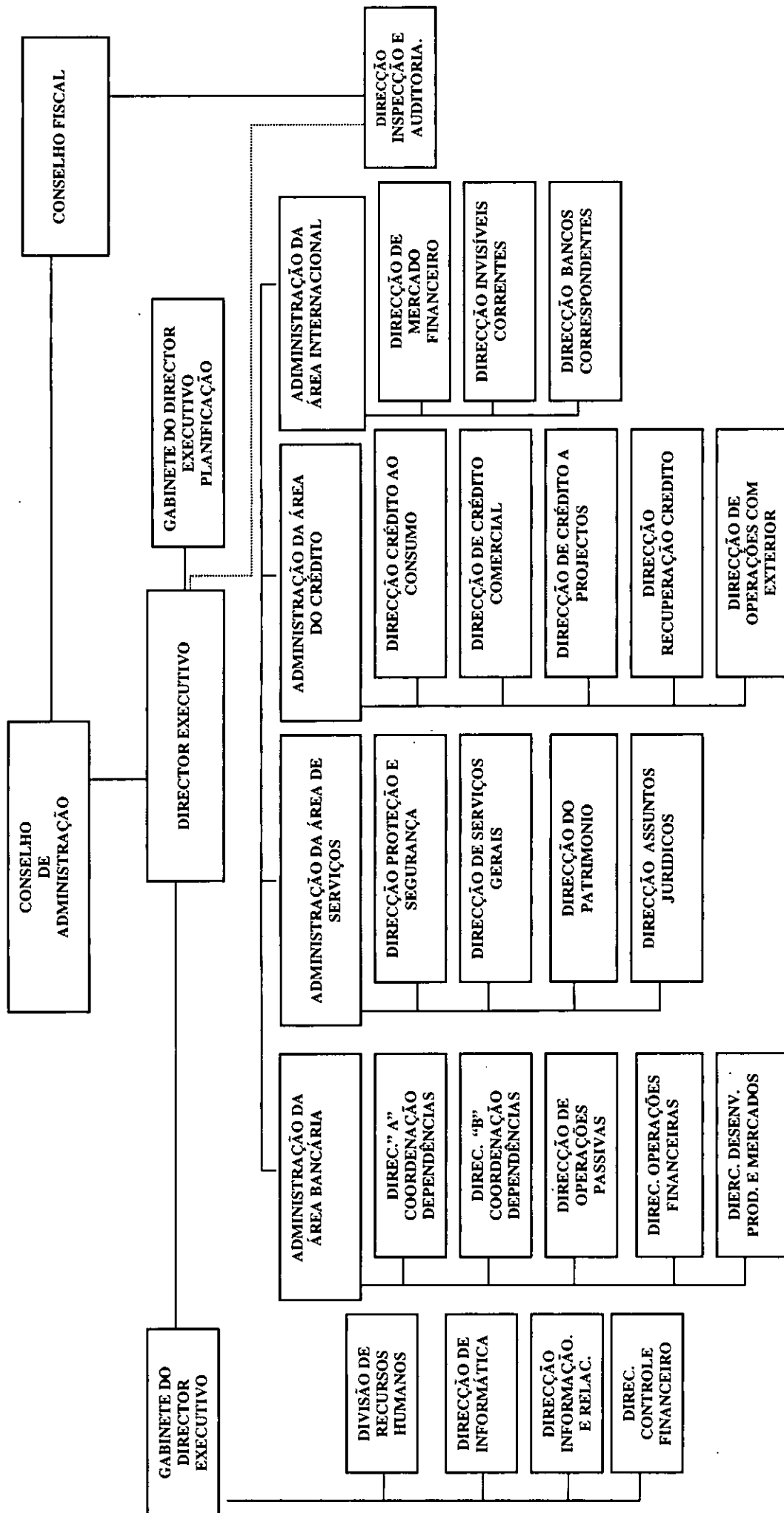
- Presidente do Conselho de Administração, representa os interesses dos accionistas do Banco Austral, sob o ponto de vista de política estratégica

¹ **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 Agencias.

² **Agencias** São todas dependências que funcionam na cidade ou não, que podem realizar todas operações.

³ **Posto de captação de Poupança** São dependências do banco sem contabilidade própria, destinadas essencialmente captação de poupança e realizam exclusivamente abertura e movimentação de contas caderneta.

Figura 4.1: Organigrama do Banco Austral



do banco tendo em conta o ambiente económico. O presidente simplesmente observa e é conselheiro.

- Director Executivo, responsável pela macroestrutura, toma decisões estruturais. Dirige o banco através de ordens de serviços, circulares e outros instrumentos jurídico laboral. A estrutura orgânica do banco é complexa o sistema de comunicação do director executivo para as unidades operacionais não seria eficiente, para tal foram criadas figuras que assessoram os diferentes pólos de especialidade bancária que são os administradores e directores, assim temos:
- Área Bancária, coordena toda a actividade bancária, desde o atendimento, funcionamento dos balcões, propõe o encerramento ou abertura de balcões, portanto é o supervisor da parte comercial, promove e vende os produtos e serviços do banco;
- Área Crédito, zela pelas operações activas do banco, faz a gestão do sistema de crédito em termos de analisar as varias modalidades de crédito e sua viabilidade, elabora procedimentos e regras para e esta área e também fazer visitas de supervisão aos clientes;
- Área de Serviços, Faz a gestão do património e consumíveis manutenção e higiene do banco, negocia e faz contratos com terceiros (fornecedores de material de escritório mobiliário e com empresas de limpeza e protecção)
- Área Internacional, gere a liquidez do banco, coloca os fundos no mercado financeiro nacional e internacional, controla as participações financeiras que o banco tem em outras empresas e controla a disponibilidade do banco, a compensação, e as operações passivas.

Para além destas áreas, existem divisões que pela natureza de trabalho e importância nas reformas que o banco está a realizar constituem unidades orgânicas estratégicas do banco e subordinam-se ao director executivo,

- Divisão dos Recursos Humanos aplica a política estratégica sobre a gestão de pessoal, desde admissão de pessoal, seu enquadramento, avaliação de desempenho, negociação com o sindicato, etc.
- Direcção de Informática, faz modernização em termos de equipamento e programa informático de acordo com a oferta do mercado e tendo em conta a tecnologia dos concorrentes.
- Direcção de Relações Publicas, são tarefas gerais desta direcção: analisar a situação do banco no mercado e sua imagem, analisar a posição competitiva, analisar a procura dos produtos e serviços oferecidos pelo banco e assegurar o atendimento aos clientes e ao publico em geral.
- Direcção de Controle Financeiro, é responsável pela financeira do banco, controla os gastos correntes da banco, elabora e faz a analise orçamental, faz a analise da rentabilidade dos produtos e serviços do banco.
- Direcção de Inspeção e Auditoria faz analise dos procedimentos contabilísticos, e de controlo interno, analisa de forma sistemática as áreas de maior risco. Subordina-se ao conselho fiscal e ao director executivo.

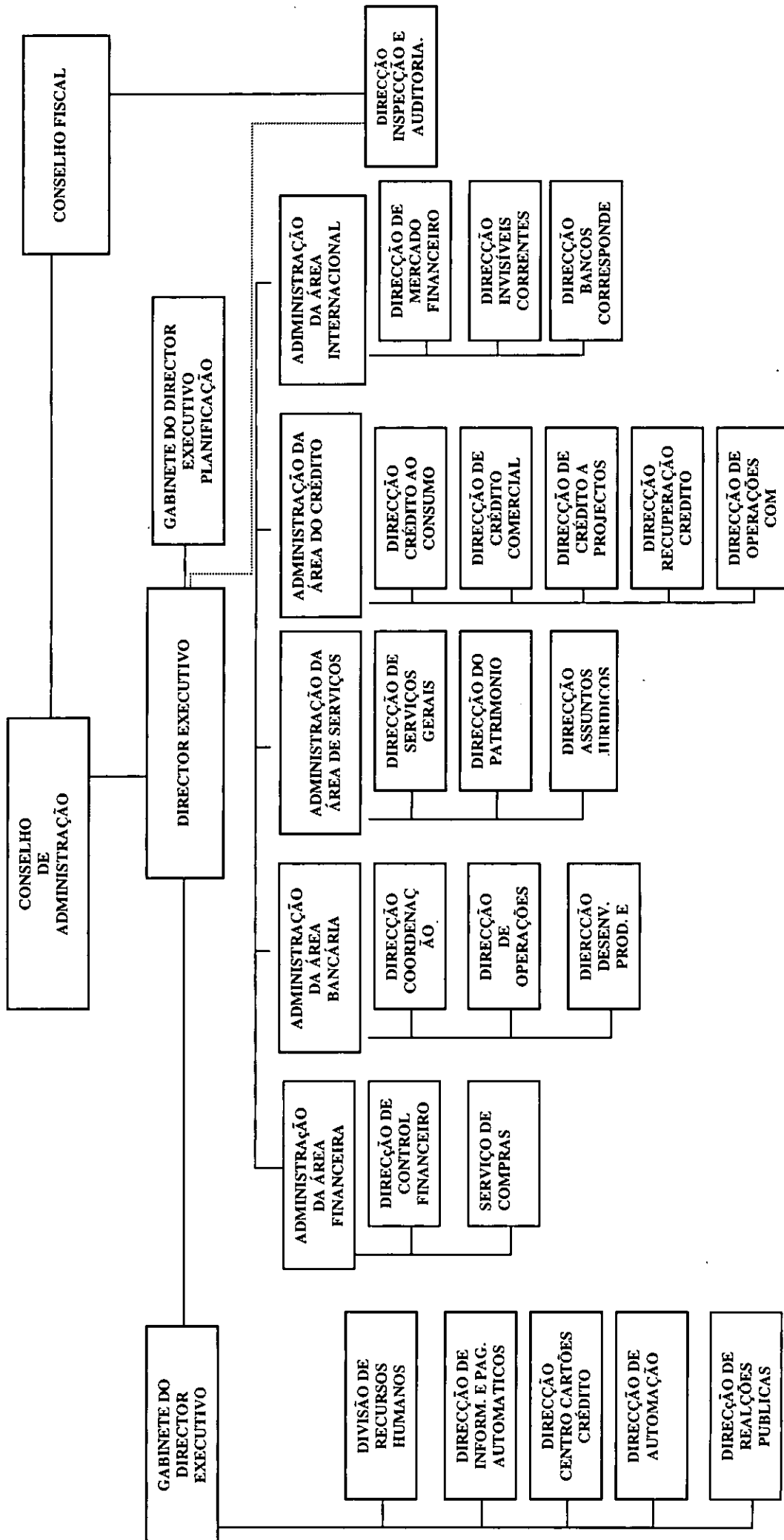
Com as reformas que se estão a operar e o Banco Austral evoluindo no mercado bancário concorrencial, tem sempre que ajustar a sua estrutura de Direcção e modernizar os seus serviços por forma a adequar o seu funcionamento às exigências do ambiente do mercado financeiro. A introdução dos balcões no sistema *on line*, tem implicado a revisão e adequação gradual do sistema de organização ao nível da Sede e das unidades orgânicas do banco, por forma a tornar compatível o funcionamento do banco. A figura 4.2 mostra a macroestrutura e microestrutura actual do Banco austral.

A estrutura orgânica do banco divide-se em duas partes: Administrativa, que é composta por uma parte burocrática e outra operacional.

A parte administrativa é composta por:

- presidente do Conselho de Administração, representa os interesses dos accionistas do Banco Austral, sob o ponto de vista de política estratégica

Figura 4.2: Organigrama do Banco Austral



do banco tendo em conta o ambiente económico. O presidente simplesmente observa e é conselheiro;

- conselho fiscal, fiscaliza as actividades do banco.
- director executivo, responsável pela macroestrutura, toma decisões estruturais. Dirige o banco através de ordens de serviços, circulares e outros instrumentos jurídico laboral.

A estrutura orgânica do banco é complexa o sistema de comunicação não é eficiente, para tal foram criadas figuras que acessoram os diferentes pólos de especialidade bancária que são os administradores e directores, assim temos:

- Área Financeira, é responsável pela financeira do banco, controla os gastos correntes da banco, elabora e faz a análise orçamental, faz a análise da rentabilidade dos produtos e serviços do banco e aconselha o director executivo na tomada de decisão sobre aspectos financeiros.
- Área Bancária, coordena toda a actividade bancária, desde o atendimento, funcionamento dos balcões, propõe o encerramento ou abertura de balcões, portanto é o supervisor da parte comercial, promove e vende os produtos e serviços do banco;
- Área de Serviços, faz a gestão do património e consumíveis manutenção e higiene do banco, negocia e faz contratos com terceiros (fornecedores de material de escritório mobiliário e com empresas de limpeza e protecção)
- Área Crédito, coordena as operações activas do banco, gere o sistema de crédito em termos de analisa as várias modalidades de crédito e sua viabilidade, elabora procedimentos e regras para e esta área e também fazer visitas de supervisão aos clientes;
- Área Internacional, faz a gestão da liquidez do banco, coloca os fundos no mercado financeiro nacional e internacional, controla as participações financeiras que o banco tem em outras empresas, controla a disponibilidade do banco, a compensação, e as operações passivas.

Para além destas áreas, existem divisões e/ou direcções que pela natureza de trabalho e importância nas reformas que o banco está a realizar

constituem unidades orgânicas estratégicas do banco e subordinam-se ao director executivo,

- Divisão dos Recursos Humanos aplica a política estratégica sobre a gestão de pessoal, desde admissão de pessoal seu enquadramento, avaliação de desempenho, negociação com o sindicato, etc.;
- Centro de Cartões de Credito emite cartões, contabiliza e faz as cobranças,
- A direcção de automação e uma direcção emergente e tem com função: gerir o sistema o sistema de informação, implementar novos sistemas no banco e fazer a conversão do sistema *on line* nos balcões, implementar o sistema de contabilidade e formar os utilizadores do sistema.
- A Divisão de Informática e Pagamentos Automáticos, faz a gestão das comunicações, da rede de computadores e garante a manutenção do equipamento informático.
- A Direcção de Inspeção e Auditoria analisa os procedimentos contabilísticos, e de controlo interno, analisa de forma sistemática as áreas de maior risco. Subordina-se ao conselho fiscal.
- Direcção de Informação e Relações Públicas, gere o serviço de relações publicas, protocolo, marketing e publicidade.

A parte operacional ou comercial, constitui a parte principal para o funcionamento do banco, é composta por: filiais e agencias, estas fazem captação das poupanças e concedem e controlam os créditos dos clientes para além de outros serviços que o banco presta aos seus clientes por exemplo transferência de valores, pagamento de despesas em conta corrente.

No âmbito do processo de reestruturação em curso no banco, foi elaborado um organigrama e quadro tipo de pessoal, que preconiza uma mudança na estratégia comercial transformando radicalmente os métodos de trabalho atitudes competências de gerentes e introduz uma figura nova no organigrama que é o gestor de contas. Por outro lado, classifica as filiais e

agências (em grande dimensão, media e pequena dimensão) de acordo com alguns critérios estabelecidos:¹

- O número de transacções diárias, mensais e anuais;
- O número de contas existentes em operações activas e passivas;
- O volume de resultados de exploração e o peso do seu contributo nos resultados globais do banco.

A classificação acima descrita pretende relacionar o desempenho do balcão com a remuneração dos trabalhadores por forma a diferenciá-los, por lado, segundo o seu rendimento e contributo nos resultados globais, por outro lado, induzir os trabalhadores ao espírito de concorrência. Esta classificação difere do seu predecessor pois, para além de se referir a dimensão das filiais e agências as delegações urbanas deixaram existir.

Importa referir que o organigrama citado na figura 4.2 ainda não reflecte a realidade do banco pois este não foi aprovado pelo Banco de Moçambique, visto continuar apresentar uma estrutura complexa para a realidade de mercado financeiro moçambicano.

Ainda sobre o factor Formalização diríamos que a definição das relações de autoridade, também é extensiva aos órgãos de base, nomeadamente filiais, agências e postos. Basicamente, compete aos órgãos directivos a adopção e organização de políticas visando alcançar diferentes objectivos delineados, bem como a concepção de acções conducentes à gestão eficaz dos negócios do banco. Em contraste, compete aos órgãos de base dirigir, organizar, e controlar todo o trabalho do banco no local, com base nas decisões do Conselho de Administração e das direcções nas áreas de responsabilidade. Esta definição rígida de atribuições e competências tanto aos membros de níveis hierárquicos superiores como aos de níveis hierárquicos inferiores sugere que ambos, independentemente da função desempenhada, tendem a seguir procedimentos formais mais rígidos com vista a maximizar a sua produtividade operacional.

¹ Extraído da Ordem de Serviço 52/2000/Banco Austral

A análise em função do factor "centralização" é feita tomando em consideração que a nível do Banco, todas as decisões estratégicas são tomadas pelo nível hierárquico mais alto. A análise feita no paragrafo anterior mostra que este nível hierárquico é muito elevado, pelo simples facto de ser o único tomador de decisões. Este facto, por sua vez, sugere que a estrutura do Banco Austral é centralizada.

Finalmente, a análise em função do factor "complexidade" é feita também a partir dos dados constantes das figuras 4.1 e 2, e atendendo e considerando que o nível de complexidade de uma empresa deriva da combinação de três elementos: dispersão espacial, diferenciação vertical, e diferenciação horizontal. O primeiro elemento refere-se ao número de localização e de mercados geográficos em que a empresa actua. Em relação ao mesmo importa referir que o Banco Austral é a instituição financeira monetária com maior extensão a nível nacional, uma vez que possui 9 filiais, 25 agências, 43 delegações e 25 postos em todas províncias, cidades e distritos do país . A tabela abaixo mostra a expansão territorial dos bancos comerciais em Moçambique e particularmente a Banco Austral (Tabela 5.4).

Tabela 4.4: Dispersão Espacial da rede dos Bancos Comerciais no País

Província	BCM	BSTM	BIM	BANCO AUSTRAL	BF	BCI	ULC	BIM - INVEST.	CREDICOOP	BIC
Maputo	17	11	8	34	3	2	1	1	3	1
Gaza	6	1	2	11						
Inhambane	6	1	1	6						
Manica	4	1	1	7		1				
Sofala	6	2	2	18	1					
Tete	2	1	1	7						
Zambézia	5	1	1	8						
Nampula	5	1	2	14		2				
C. Delgado	2	1	1	8						
Niassa	2	1	1	5						
Total	54	21	20	114	4	5	1	1	3	1

Fonte: Banco Austral -Dados internos1999

BCM –Banco Comercial de Moçambique, BSTM – Banco Standard Totta Moçambique, BIM – Banco Internacional de Moçambique, BF – Banco de Fomento, BIC –Banco Internacional de Moçambique, ULC, Moçambique , BIC – Banco Internacional de Moçambique e CREDICOOP – Cooperativa de Crédito e Investimento.

Analisando a dispersão espacial da rede bancária sugere maior expansão devido à complexidade dos seus negócios e do ambiente que tem que se gerir pois trata-se de um banco que aquando da sua criação foi concebido para satisfazer os interesses de todas as classes da sociedade e fundamentalmente dos camponeses razão porque está representada em todos os distritos do país.

O segundo elemento refere-se ao numero de níveis hierárquicos da organização. Com base nos dados das figuras 4.1 e 2, pode-se constatar que o Banco Austral possui uma estrutura muito alongada. Por outras palavras, a diferenciação vertical no Banco Austral também é grande pelo que maior tende a ser a complexidade da sua gestão, uma vez que se torna necessário estender os canais de comunicação e os níveis de autoridade ao longo de toda a cadeia de relações organizacionais. O terceiro e último elemento refere-se ao nível de especialização das tarefas desenvolvidas pelos grupos homogéneos de membros da empresa. Com base na macroestrutura e microestrutura apresentada através da figura 4.2, pode-se constatar que é muito grande a diferenciação horizontal do Banco Austral, e, sendo assim, maior pode ser a complexidade da sua gestão, devido à crescente dificuldade de controlar e coordenar as diversas actividades empreendidas.

4.3 Evolução da Situação Económica do Banco Austral

A estrutura organizacional constitui um elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia. Sendo assim, é extremamente importante avaliar até que ponto é que a estrutura do Banco Austral de facto serviu de suporte à implementação das opções delineadas com vista a alcançar os objectivos perseguidos. Uma avaliação nesse sentido foi feita com base na comparação de alguns indicadores financeiros referentes ao período de 1996 a 1998 (Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Principais Indicadores Financeiros do Banco Austral (1000 us\$)

Contas	1996	1997	1998	Variações %	
				1997	1998
Activo	147.318	163.338	159.325	10,9	-6,1
Passivo	139.292	145.088	139.908	4,2	-3,6
Capitais Próprios	8.026	18.250	19.908	127,4	6,4
Proveitos Op. Activas	19.730	15.270	14.543	58,7	-4,8
Custos Op. Passivas	8.355	3.137	3.704	-22,6	18,1
Margem Financeira	11.375	12.133	10.839	-62,5	-10,7
Outros Proveitos	4.575	4.275	4.416	6,7	3,3
Despesas G. Admin.	15.428	18.370	19.860	-6,6	8,1
Custos Com Pessoal	9.909	12.326	13.249	19,1	7,5
Imposto s/ Rend.	44	683	553	24,4	-19,0
Lucro depois Imposto	52	800	1.030	14,3	28,8
Depósitos captados	117.464	120.728	117.539	2,8	-2,6
Crédito Liqu. Conced.	53.642	60.433	63.792	12,7	5,6

Fontes: BPD, SARL (1998:19,20,26, e 30-31); Banco Austral (1999:13,14, e 19)

Os dados da tabela mostram que na sequência da privatização do banco a definição de novas estratégias e criação da nova estrutura em 1997 (porque introduz a figura de director executivo), registaram-se significativas melhorias no desempenho financeiro do banco em relação ao ano imediatamente anterior (1996). Neste quadro, destaca-se o aumento dos capitais próprios, o imposto sobre rendimento (contribuição industrial), lucro líquido e custos com o pessoal em 127.4%, 1452.3%, 1438.5% e 24,4% respectivamente.

Destaca-se igualmente a redução dos custos de operações passivas em 62.5%. Todavia não obstante as medidas tomadas com vista a baixar as taxas de juro sobre o crédito do banco, registou-se uma queda dos proveitos de operações activas e de outros proveitos em 22.6%, e 6.6%, respectivamente. Os dados da tabela também mostram que diferentemente da tendência do ano anterior, em 1998 todos os indicadores financeiros declinaram consideravelmente. Destaca-se igualmente o agravamento dos custos de operações passivas em 18.1%.

Tabela 4.6: Indicadores Operacionais, de Solidez e Liquidez do Banco Austral (1000 us\$)

Descrição	1997	1998
Rent. Fundos Próprios Médios (ROAE)	5,10%	14,12%
Rent. Dos Activos Médios (ROAA)	0,73%	0,65%
Receitas Liq. Juros/Activos Totais Médios	7,82%	6,95%
Custos Operac./Activos Totais Médio	11,84%	12,74%
taxa Margem		13,73%
Fundos Próprios/ Activos Total	11,17%	12,60%
Fundos Próprios/ Passivos	12,58%	14,42%
Crédito Liquido/ Depósitos	49,16%	49,35%
Liquidez		25,69%
Provisões Gerais/crédito Total	1,52%	7,83%
Provisões Específicas/crédito Total	18,62%	13,65%
Total das Provisões/ crédito Total	20,14%	21,48%

Fonte: Relatório do KPMG, 1999

A tabela acima mostra que a rentabilidade dos Fundos Próprios Médios (ROAE) subiu de 5,10% para 14,12%, foram positivamente influenciados pelos seguintes factores: resultados extraordinários, redução da taxa de contribuição industrial de 45% para 35%. A *performance* operacional registou uma redução nos seguintes indicadores: resultados correntes/Activos Médios e rentabilidade dos Activos Médios, apontam-se como causas da redução a margem financeira e dos resultados operacionais. Analisando os indicadores de Solidez e Liquidez constatou-se que o crescimento dos depósitos foi maior ao crédito representando uma taxa de conversão de 49,35% em 1998. Com a fixação da taxa de juro em 18% para crédito de habitação os resultados alteram-se, a procura por este tipo de crédito em 1999 aumentou consideravelmente (embora ainda não possamos apresentar dados pois as contas ainda estão por encerrar). O rácio de fundos próprios/passivo subiu de 12,58% para 14,42%, o que denota um ligeiro aumento da solidez do banco. As provisões também aumentaram de 20,14% para 21,48%, esta situação reflecte a preocupação dos gestores em minimizar o risco da sua carteira de crédito já que se deparam com uma parte significativa em crédito vencido.

Os indicadores do Banco Austral de uma maneira geral não são satisfatórios, pois a estrutura de custos é muito alta, a rubrica custos com pessoal tem um peso bastante significativo absorvendo cerca de 90% dos proveitos do banco.

Em 1999 o banco elaborou uma nova política de pessoal que visa fundamentalmente ajustar o quadro tipo do banco de acordo com a sua missão e do meio ambiente envolvente. Para implementação desta política foi necessário redimensionar o pessoal, e este processo está em curso, tendo sido indemnizados e reformados cerca de 400 trabalhadores numa primeira fase. A maior parte dos trabalhadores indemnizados e reformados são de nível académico baixo e conseqüentemente de nível salarial baixo. As indemnizações acima citadas envolvem custos e a admissão de técnicos qualificados também envolvem custos, como consequência desta medida o banco apurou um resultado negativo para o exercício de 1999 na ordem de 122.091 milhões de meticais.

No que concerne a rede bancária, está a decorrer um processo de análise e avaliação de balcões que acumulam prejuízos para posteriormente proceder ao encerramento e/ou transformação em postos de captação de poupança.

O redimensionamento da rede bancária e do pessoal leva necessariamente a elaboração de um novo organograma tendo em conta:

- objectivos específicos do banco;
- a tecnologia;
- a lei de funcionamento do sistema bancário;
- a concorrência no mercado financeiro.

São objectivos específicos do banco manter uma estrutura orgânica equilibrada e modelável e funcional de modo a adapta-la as mudanças emergentes no mercado financeiro. O banco deve adquirir tecnologia moderna, ou seja tecnologia capaz de facilitar e agilizada as operações, por exemplo o sistema *on line* permite que o cliente possa fazer operações em qualquer balcão do Banco Austral já informatizados e a instalação de máquinas automáticas que fazem pagamentos automaticamente.

Conclusões

O Banco Austral foi criado em 1997, na sequência da privatização do BPD. Os objectivos definidos pela nova liderança do banco resumem-se na transformação do seu banco na mais avançada e rentável instituição financeira em Moçambique. Trata-se de um objectivo que está de acordo com o novo ambiente económico à luz das transformações em curso no país. Para a prossecução deste objectivo geral, foram formulados cinco importantes estratégias, nomeadamente (a) introdução de transformações na área operacional e melhorias de imagem dos balcões (b) submissão do pessoal a rigorosos programas de formação com o objectivo de melhorar o ambiente de produtividade, (c) uso da informação "on line" nos balcões do banco, (d) redução das taxas de juro sobre operações activas, e (e) mudança do tipo de créditos concedidos à economia, de créditos de curto prazo para créditos de longo prazo.

Uma análise da primeira estratégia sugere que até finais de 1999 o Banco Austral reabilitou e modernizou maior parte dos balcões na cidade de Maputo, fazendo com que as melhorias fossem visíveis, sobretudo no que respeita ao atendimento dos clientes.

A implementação das medidas programadas no âmbito da segunda estratégia está a ter resultados palpáveis, sobretudo no que respeita às acções de formação profissional na Malásia e ao recrutamento de jovens com formação superior. Na sequência das acções de formação profissional e recrutamento de novos quadros, hoje o Banco Austral conta com 90 licenciados e 34 bacharéis contra um técnico superior e um técnico médio que o banco dispunha aquando da intervenção do BPD.

A terceira estratégia foi formulada com vista a responder à necessidade de se reduzir os custos de transacção da área operacional. Tal necessidade foi imposta pelo desenvolvimento das telecomunicações e informática dos últimos tempos. É neste quadro que foram equipados com canais de distribuição alternativos, terminais de pagamento automático, doze balcões na cidade de Maputo.

A quarta estratégia consistiu na redução das taxas de juro sobre as operações activas do banco, fixando a taxa de juro para credito de habitação

igual ao *prime rate* enquanto que os outros bancos comerciais fixaram taxas superiores a taxa fixada pela BM.

Os resultados da implementação da quinta e última estratégia sugerem que a partir de 1999 o Banco Austral passou a usar outros produtos de crédito inovadores tais como os cartões de crédito, cartões de débito, conta reforma, entre outros. A combinação do uso de medidas tomadas no âmbito desta última estratégia conduziu ao aumento do crédito concedido à economia.

Quanto à estrutura organizacional, os resultados da pesquisa sugerem que o Banco Austral nos primeiros anos manteve a estrutura herdada do BPD que é uma estrutura mista matricial não pura que normalmente é usada pelos bancos muito embora os objectivos e estratégias dos dois bancos tenham sido diferentes.

Em 1999/2000, com base nas estratégias definidas e tendo em conta as reformas que se estão a operar no mercado financeiro o banco elaborou estrutura que difere um pouco da primeira pois prevê mais uma área (financeira) e algumas direcções (automação, centro de cartões de crédito). Contudo, os resultados da análise feita em função do factor "formalização" sugerem que há uma definição clara das relações da autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional. Por outras palavras, diferentes tarefas e postos de trabalho têm níveis distintos de formalização. Porém, ambos os níveis hierárquicos (superiores e inferiores) estão sujeitos a seguir procedimentos formais muito rígidos, por causa da definição rigorosa de competências e atribuições. Deste modo, pode-se concluir que a estrutura do Banco Austral é formal.

A análise em função do factor "centralização" sugere que as decisões estratégicas a nível do Banco Austral são tomadas por um nível elevado (Conselho de Direcção). Este tem competência exclusiva de adoptar e organizar políticas visando alcançar os objectivos do banco. As áreas, divisões, direcções, filiais e agências tem competência para tomar decisões de acordo com o seu nível hierárquico. Assim, podemos concluir que a estrutura organizacional do Banco Austral não é bastante centralizada.

A análise em função do factor "complexidade" sugere que a estrutura do Banco Austral caracteriza-se por uma complexidade na sua gestão pelas

seguintes razões: (a) possui uma grande dispersão espacial dado o elevado número de localizações e mercados geográficos em que o Banco Austral actua (114 balcões); (b) possui uma diferenciação vertical grande, uma vez que as suas estruturas são muito longas; (c) a macroestrutura e microestrutura do Banco Austral apresentam uma grande diferenciação horizontal, situação esta que pode, até certo ponto, conduzir a uma crescente dificuldade de controlar as diversas actividades empreendidas.

Uma avaliação dos efeitos da estrutura do Banco Austral sugere que, em 1997, o desempenho económico-financeiro do banco melhorou, uma vez que todos os indicadores financeiros registaram uma considerável ascensão, com a excepção das rubricas "proveitos de operações activas" e "outros proveitos" que variaram negativamente.

Contra as expectativas criadas em 1997, em 1998 o desempenho económico-financeiro do Banco Austral foi relativamente fraco, com todos os indicadores a registarem declínios significativos. Situação idêntica em 1999 em que o banco encerrou o exercício económico com um prejuízo de 122.091 milhões de meticais. As causas deste resultado (negativo) estão fundamentalmente associados com a implementação das estratégias definidas (investimentos em tecnologia recursos humanos qualificados e despesas com a indemnização de trabalhadores), que não podem levar a situação económica do banco a níveis desejados a curto prazo, espera-se que os mesmos sejam visíveis a médio e longo prazo.

Bibliografia

- Banco Austral. 1998. *Relatório e Contas 1997*. Maputo: Banco Austral.
- Banco Popular de Desenvolvimento 1990. *Texto de Apoio sobre organização e Gestão de Empresas*. Maputo: Centro de Desenvolvimento e Informação do BPD.
- Bernardes, C. 1988. *Teoria Geral das Organizações: Os Fundamentos da Administração Integrada*. São Paulo: Atlas.
- Boletim da República, de 23 de Setembro de 1998, III série Nº38
- Boletim da República, de 31 de Dezembro de 1977, 2º Suplemento. I Série Nº153.
- Breadmore, R. G. 1987. *Organização e Métodos*, 1ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, Lda.
- Channon, D. F. 1985. *Bank Strategic Management and Marketing*. Manchester: John Wiley & Sons
- Chiavenato, I. 1995. *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial* 3ª Edição. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. 1989, *Recursos Humanos na Empresa*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Da Silva, J. 1986. *Administração Por Objectivos*. 1ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gibson, I. D. 1985. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fifth Edition.
- Gomes, V. P. 1991. *O Papel dos Recursos Humanos no Processo de Redimensionamento do Banco de Moçambique*. Maputo: Faculdade de Economia, UEM.
- Jordan, H. ,Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. 1990. *O Controlo de Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.
- KPMG. 1999. *Sector bancário em Moçambique*, Pesquisa. Maputo: KPMG.
- Robbins, P. S.1983.*Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application*. 2nd Edition. New Jersey: Prontice – Hall, Inc.

