

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



# MODELO ORGANIZACIONAL DA CAIXA AGRÍCOLA DO LITORAL CENTRO

Tiago João Pereira Cachulo da Trindade

Relatório de Projecto  
Mestrado em Gestão

Orientadora:

Mestre Ana Maria Simões, Prof. Assistente, ISCTE Business School,  
Departamento de Contabilidade

Maio 2009

### **RESUMO**

Este projecto estuda a implementação de um novo Modelo Organizacional para a Caixa Agrícola do Litoral Centro que deverá constituir um referencial organizacional que permita o crescimento da Instituição, que contribua para a focalização na vertente do negócio, que cumpra as exigências da Supervisão e que potencie a descentralização da tomada de decisões da Direcção para as estruturas funcionais.

Como enquadramento teórico deste trabalho, o investigador centrou-se no estudo da função organização e das cinco configurações organizacionais de Mintzberg (1995), que serviram de referência para o desenho do novo Modelo Organizacional da Caixa.

Dada a natureza da investigação, o projecto suportou-se na metodologia de investigação qualitativa e no método de estudo de caso, tendo como principais objectivos o desenvolvimento de um novo Modelo Organizacional para a Caixa Agrícola do Litoral Centro e a definição das funções das unidades orgânicas identificadas.

No desenvolvimento do estudo de caso, foi efectuada uma análise crítica à actual estrutura organizacional que, juntamente com as entrevistas à Direcção da Caixa Agrícola e a participação em reuniões de Direcção permitiu concluir que o modelo que mais se aproxima das necessidades e objectivos que orientam a Caixa Agrícola é a Burocracia Profissional da autoria de Mintzberg (1995).

O projecto propõe um novo modelo organizacional para a Caixa Agrícola do Litoral Centro, identifica a missão e funções de cada área de responsabilidade e as relações que cada uma delas estabelece com o negócio. A proposta apresentada teve como preocupações principais a centralização excessiva na figura do Presidente, a ausência de segregação de funções e a insuficiente exploração da actividade comercial.

Como principais limitações deste projecto de investigação, destaca-se a parca bibliografia associada ao Grupo Crédito Agrícola e o facto do projecto apenas abranger o estudo organizacional de uma Caixa Agrícola.

**Palavras-chave:** Organização, modelo, organizacional, Caixa Agrícola.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

### **ABSTRACT**

This Project studies the implementation of a new Organizational Model for the *Caixa Agrícola do Litoral Centro*, which shall constitute an organizational referential that allows the Institution's growth, contributes to the focus on the business strand, accomplishes the Supervision's demands and potentiates the decentralization of the Board's decision making, delegating it on the functional structures.

As theoretic framework of this work, the investigator has focused on the study of the Organization Function and on the five organizational configurations of Mintzberg (1995), which were used as a reference for the design of the new Organizational Model for the Institution.

Due to the nature of the investigation, the project was based on the qualitative investigation methodology and in the case study method, having as main goals the development of a new Organizational Model for *Caixa Agrícola do Litoral Centro* and the definition of the functions of the identified organic units.

In the case study development, a critical analysis to the current organizational structure was done which, together with the interviews done to the *Direcção da Caixa Agrícola* and the participation in Board meetings allowed us to conclude that the model closer to the needs and objectives guiding the *Caixa Agrícola* is Mintzberg's (1995) Professional Bureaucracy.

The project proposes a new organizational model for the *Caixa Agrícola do Litoral Centro*, identifies the mission and functions of each area of responsibility and the relationships that each one of them establishes with the business. Our proposal's main concerns were the excessive centralization on the President's figure, the absence of segregation of duties and the insufficient focus put on the commercial activity.

This project's main limitations are the scarce literature associated to the *Grupo Crédito Agrícola* and the fact that the project only involves the organizational study of one *Caixa Agrícola*.

**Keywords:** Organization, model, organizational, *Caixa Agrícola*.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer torna-se sempre uma tarefa muito complicada.

Existe quase sempre o receio do possível esquecimento de alguém a quem deveríamos ter agradecido e não o fizemos e existe, ainda, a situação incómoda de agradecermos tudo, excepto aquela ajuda ou gesto ao qual não demos importância e que merecia relevo e consideração.

Consciente desta realidade não posso deixar de agradecer às seguintes pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho:

À minha orientadora, Mestre Ana Maria Simões, pela disponibilidade, comentários, orientações, sugestões e ensinamentos necessários para a realização do projecto.

À minha namorada, Ana Batista, com especial sentimento, pela inextinguível ajuda e cooperação em todas as diversas fases do projecto.

À minha família e amigos expresso a minha profunda gratidão por me ouvirem e me darem alento para continuar e ao mesmo tempo por compreenderem a minha ausência necessária à concretização deste projecto.

Muito obrigado a todos.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS .....	vii
Capítulo 1 – Introdução .....	8
1.1 Tema e questões de investigação .....	8
1.2 Definição do contexto do problema .....	8
1.3 Objectivos do estudo .....	9
1.4 Metodologia, método e técnica de recolha de dados.....	10
1.5 Estrutura do trabalho .....	11
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	13
2.1 Conceito de Organização .....	13
2.2 As Funções da Gestão .....	14
2.2.1 Planeamento .....	14
2.2.2 Organização.....	15
2.2.3 Direcção .....	20
2.2.4 Controlo.....	21
2.2.5 Quadro conceptual de referência.....	23
Capítulo 3 – Metodologia e Método de Investigação .....	28

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Capítulo 4 – Desenvolvimento do Estudo de Caso .....	31
4.1 Apresentação do Grupo Crédito Agrícola.....	31
4.2 Breve apresentação da Caixa Agrícola do Litoral Centro.....	34
4.3 Estrutura organizacional e análise crítica.....	36
4.3.1 Identificação dos pontos fracos do actual modelo organizacional.....	37
4.3.2 Novo modelo organizacional .....	37
4.3.3 Objectivos do novo modelo organizacional .....	40
4.3.4 Principais alterações no modelo organizacional e suas funções .....	41
4.3.5 Comissão Executiva .....	43
4.3.6 Conselho de Crédito .....	44
4.3.7 Auditoria Interna .....	45
4.3.8 Gabinete Comercial.....	46
4.3.9 Gabinete de Marketing .....	49
4.3.10 Gabinete de Análise de Risco de Crédito.....	51
4.3.11 Gabinete Jurídico.....	54
4.3.12 Gabinete de Recursos Humanos.....	55
4.3.13 Gabinete Administrativo e Financeiro .....	57
4.4 Implementação .....	60
Capítulo 5 – Conclusões.....	65
Bibliografia.....	68
Anexos.....	71

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Algumas definições de organização .....	13
Figura 2 – As cinco configurações organizacionais.....	18
Figura 3 – Vantagens e desvantagens das configurações de Mintzberg .....	19
Figura 4 – Funções da Gestão .....	22
Figura 5 – Quadro Conceptual.....	24
Figura 6 – Centralização e Descentralização .....	26
Figura 7 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação.....	28
Figura 8 – Síntese de Indicadores do Grupo Crédito Agrícola .....	32
Figura 9 – Análise Swot .....	33
Figura 10 – Síntese de Indicadores da Caixa Agrícola do Litoral Centro.....	35
Figura 11 – Orientações emitidas pela Caixa Central versus rácios da CALC.....	36
Figura 12 – Actual Organograma da Caixa Agrícola do Litoral Centro.....	36
Figura 13 – Novo organograma da Caixa Agrícola do Litoral Centro.....	40
Figura 14 – Fases da Implementação .....	60
Figura 15 – Cronograma .....	63

**SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS**

CALC – Caixa Agrícola do Litoral Centro

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

FENECAM – Federação Nacional do Crédito Agrícola Mútuo

MAR – Modelo de avaliação de risco

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

## **Capítulo 1 – Introdução**

### **1.1 Tema e questões de investigação**

O tema do trabalho insere-se na área da gestão mais especificamente no estudo do Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro (CALC).

As questões de investigação que norteiam o projecto estão relacionadas com a identificação e escolha de um Modelo Organizacional para a CALC e definição das funções das unidades orgânicas que compõem a estrutura organizacional, tendo sido formuladas do seguinte modo:

- ◆ Porque motivo a estrutura organizacional da Caixa Agrícola apresenta insuficiências?
- ◆ Como estruturar um novo Modelo Organizacional para a Caixa Agrícola do Litoral Centro?

### **1.2 Definição do contexto do problema**

O presente projecto, sobre o modelo organizacional da CALC, decorreu da necessidade de dotar a Instituição de um referencial organizacional que permita responder a novos desafios de mercado, novas exigências das Autoridades de Supervisão, incrementar os ganhos de eficiência interna, preparar um modelo que dê resposta aos novos requisitos de um futuro processo de fusão com uma Caixa Agrícola Associada e descentralizar as tomadas de decisões da Direcção para as estruturas funcionais.

O actual modelo organizacional está muito enraizado e centrado na Direcção da Caixa Agrícola, muito assente na figura do seu Presidente, evidenciando-se uma inadequada descentralização e delegação de competências entre as estruturas funcionais e a rede comercial.

O presente modelo não permite enfrentar uma mudança de paradigma no sistema bancário, assente num contexto de mercado/clientes mais exigente, maior risco e agressividade comercial, atendendo a que não é praticada uma gestão comercial especializada e focada no mercado e no cliente.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

As novas exigências decorrentes do novo quadro normativo (Aviso N°5/2008 do Banco de Portugal) ordenam uma clara segregação de funções que o actual modelo organizacional não reflecte. Assim, no futuro deverá existir uma vincada segregação de funções entre quem vende, avalia e executa, o mesmo é dizer, entre comerciais, técnicos e administrativos, o que permite competências especializadas nas diferentes estruturas funcionais.

Nos últimos 10 anos, o Crédito Agrícola tem sido objecto de uma forte reestruturação das suas Caixas Agrícolas, nomeadamente através de processos de fusão que têm vindo a permitir construir gradualmente estruturas com dimensão crítica, aproveitando sinergias e racionalizando meios. O modelo organizacional existente não coloca a CALC na primeira linha para iniciar uma possível aproximação a uma Caixa limítrofe, podendo mesmo funcionar como um ponto fraco no decorrer das negociações.

### **1.3 Objectivos do estudo**

#### **Objectivo genérico**

O objectivo genérico deste estudo consiste em desenvolver um novo Modelo Organizacional para a CALC, orientado para o crescimento da Organização, que permita responder a novos requisitos de mercado e às exigências da Supervisão.

#### **Objectivos específicos**

Decorrente do objectivo genérico anteriormente apresentado resulta os seguintes objectivos específicos:

- ◆ Elaborar um organograma que possibilite libertar a Direcção para tarefas mais estratégicas, onde seja visível uma marcada descentralização de funções e uma maior articulação entre unidades orgânicas da Caixa Agrícola.
- ◆ Definir com detalhe as funções de todas as unidades orgânicas que constituem a estrutura organizacional da Caixa.

- ◆ Desenvolver condições para o desenvolvimento do negócio, colocando ênfase na acção comercial, retirando à equipa comercial tarefas administrativas, mas salvaguardando os vectores tradicionais que caracterizam a Caixa.
- ◆ Assegurar que o novo modelo organizacional contemple uma clara segregação de funções entre quem vende, avalia e executa, ou seja, entre a função comercial, risco e operacional.

### **1.4 Metodologia, método e técnica de recolha de dados**

A metodologia de investigação utilizada neste estudo é qualitativa, dado que o investigador está envolvido no fenómeno investigado e existe uma subjectividade do investigador na procura do conhecimento. Neste contexto, a investigação adopta uma natureza descritiva e indutiva, dado que se parte de conhecimentos particulares obtidos na observação para um conhecimento geral (Saunders, 2007).

O método de investigação escolhido foi o estudo de caso único, muito escolhido nos estudos de carácter qualitativo. A utilização deste método alicerçou-se na análise de informação alusiva à CALC.

Os métodos de recolha de dados usados neste estudo foram essencialmente a observação participante (Yin, 2003) em experiências vividas no seio do Grupo Crédito Agrícola, a realização de entrevistas aos Directores da CALC, conversas informais com dirigentes de topo do Grupo e a consulta de um vasto leque de documentos de que são exemplo: Plano de Actividades, Relatório e Contas, Parecer do Conselho Fiscal, Relatório de Auditoria, mapa dos grandes riscos, reporte prudencial, mapa de imparidades, relatórios de controlo de gestão, actas da Direcção.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso apresenta algumas limitações de onde se destacam: impossibilidade de realizar generalizações estatísticas dos resultados, apenas generalizações analíticas; a maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes.

No capítulo 3, esta temática será desenvolvida com maior profundidade.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo corresponde à introdução do projecto onde é realizada uma abordagem ao tema e às questões de investigação, à definição e contexto do problema, aos objectivos do estudo, à metodologia, método e técnica de recolha de dados e à estrutura do trabalho.

O capítulo dois apresenta a revisão da literatura do projecto que se inicia com a abordagem ao conceito de Organização e às quatro funções da gestão (planeamento, organização, controlo e direcção). De uma forma sumária, foram visitadas as noções de planeamento, controlo e direcção. Atendendo a que o tema do projecto se centra no modelo organizacional para a CALC, a função organização foi investigada com maior profundidade. Dentro da função organização, foram percorridos diversos autores como Chandler, Ansoff, Brandenburg e Mintzberg que ao longo de décadas investigaram o desenho organizacional das organizações.

Dentro dos autores referenciados, a investigação enveredou por Mintzberg (1995) tendo sido descritos os cinco mecanismos de coordenação (ajustamento mútuo, supervisão directa, standardização do processo de trabalho, standardização dos resultados e standardizações das qualificações) e as cinco componentes básicas das estruturas organizacionais (vértice estratégico, tecnoestrutura, equipa de apoio, linha hierárquica e centro operacional).

Depois da introdução destes conceitos foram estudadas as cinco configurações organizacionais de Mintzberg (estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissionalizada, estrutura divisionada e adhocracia), que serviram de base à escolha da nova estrutura organizacional da CALC.

Ainda dentro do segundo capítulo, propõe-se um quadro conceptual de referência, onde são descritos os factores (exigências de supervisão, pontos fracos, desafios futuros, especialização e centralização/descentralização) que influenciaram a escolha do novo modelo organizacional da Caixa.

O capítulo três analisa a metodologia, o método e a técnica de recolha de dados utilizados na elaboração do projecto.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

O capítulo quatro trata do desenvolvimento do estudo de caso. Inicia-se com a caracterização do Grupo Crédito Agrícola, onde é efectuada uma análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)*, e a apresentação da CALC. De seguida, apresenta-se uma análise crítica à actual estrutura organizativa da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), onde também são diagnosticados os pontos fracos do modelo organizativo em vigor.

Antes de propormos o novo modelo organizacional para a CCAM, apresenta-se a Burocracia Profissional como o principal modelo da futura estrutura organizacional da Caixa, dado tratar-se de uma estrutura eficiente em ambientes complexos, que exige profissionais altamente qualificados com largo poder de decisão e de combinar standardização com descentralização.

Depois de serem descritas as principais alterações do novo modelo organizacional, é feita uma descrição detalhada de todas as funções dos novos órgãos e gabinetes que integram a nova estrutura da organização, designadamente: ao nível da gestão de topo, a Comissão Executiva e o Conselho de Crédito, e na gestão intermédia o Gabinete Comercial, o Gabinete de Marketing, o Gabinete Jurídico e o Gabinete de Recursos Humanos.

O quarto capítulo termina com as formas de implementação do novo Modelo Organizacional, onde se destacam as seguintes fases: escolha do responsável pela implementação; ganhar conhecimento sobre o modelo; definir o plano de implementação; preparar a implementação; implementação; monitorizar a implementação.

Ainda neste capítulo, é realizada uma breve abordagem à gestão da mudança.

Por fim, o capítulo quinto apresenta as principais conclusões, e as oportunidades para investigações futuras, sobre o tema abordado.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

### 2.1 Conceito de Organização

A literatura é abundante em definições de organização, que no dizer de Chiavenato (2005: 24) se traduz num “conjunto de pessoas que actuam juntas com uma criteriosa divisão do trabalho para alcançar um propósito comum. No fundo, as organizações são um sistema cooperativo racional. As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento económico e social. As realizações que ocorrem na sociedade moderna são somente possível graças ao facto das pessoas agrupadas em organizações se envolverem em projectos comuns.”

Perfilhando uma abordagem diferente, Bilhim (2008: 21) refere que o “*termo organização tem origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio. Na literatura, a noção de organização apresenta dois significados: por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública; por outro, designa certas condutas e processos sociais: o acto de organizar tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade de corrente.*”

A diversidade de definições decorre da complexidade do conceito. Cunha *et al.* (2007: 39) enunciam várias definições citando outros autores, conforme se expõe no quadro abaixo.

**Figura 1** – Algumas definições de organização

<i>“Colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada.”</i>	(Scott, 1987: 22)
<i>“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.”</i>	(Morgan, 1986: 39)
<i>“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas.”</i>	(Weick, 1993: 354)
<i>“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes.”</i>	(Weick: 1979: 42)
<i>“Colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos.”</i>	(Kamoche, 2001)

**Fonte:** Cunha *et al.* (2007: 39)

### **2.2 As Funções da Gestão**

A gestão incorpora um conjunto de funções que permitem conduzir a empresa para a prossecução dos seus objectivos. Segundo Teixeira (1998), a tarefa da gestão é interpretar os objectivos propostos e transformá-los em acção empresarial, através de planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objectivos.

As funções típicas de gestão definidas por Taylor e outros autores são o planeamento, a organização, a direcção e o controlo (Caiado e Caiado, 2006).

#### **2.2.1 Planeamento**

Teixeira (1998) entende que o planeamento pode ser definido como o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Importa referir que planeamento e previsão têm significados diferentes, ou seja, não obstante o planeamento incluir a previsão, pode haver previsão sem que haja planeamento. Os planos devem ser definidos para servir de guias para os gestores e recursos das empresas. A função planeamento determina a forma como a empresa irá desenvolver-se no futuro. Caiado e Caiado (2006) argumentam que no campo do planeamento enquadram-se os planos estratégicos, os planos permanentes e os planos de uso único:

Planos Estratégicos – fixam a natureza da organização e incluem a sua missão ou o propósito, os objectivos e as metas, e as estratégias ou as formas de os atingir.

Planos Permanentes – incluem as políticas, que são entendimentos gerais ou guias de pensamento, os procedimentos, que são métodos para exercer a actividade, e as regras e regulamentos, que constituem cursos obrigatórios de acção dos colaboradores da organização escolhidos entre as alternativas existentes.

Planos de Uso Único – compreendem os programas, que envolvem trabalhos complexos sobre as actividades a explorar pela organização, os projectos, que são planos para a construção dos objectivos específicos, e os orçamentos, que constituem planos quantificados com o horizonte temporal de normalmente um ano e que responsabilizam os gestores.

### 2.2.2 Organização

Na história da gestão sempre houve um interesse particular sobre a questão da estrutura organizacional. Os primeiros estudos efectuados sobre a problemática organizacional apresentam muitas ideias que são a base para as teorias mais modernas.

Chandler (1962) define que a estrutura é o desenho da organização através do qual a empresa é administrada. Nesta sentido, a estrutura possui dois aspectos importantes: o primeiro corresponde à autoridade e comunicação, e o segundo, à informação e fluxo de dados entre as linhas de autoridade e comunicação. Estas linhas asseguram a efectiva coordenação, avaliação e planeamento necessários para se atingir os objectivos da empresa. Na sua obra, o mesmo autor salienta que a estrutura segue a estratégia. Depois de observar a estrutura de várias empresas dos Estados Unidos, Chandler (1962) sugere a utilização da forma multidivisional, que corresponde à criação de divisões dentro das grandes empresas como forma de obter maior eficiência.

Ansoff e Brandenburg (1971) estudam o desenho organizacional e procuram um modelo que auxilie as empresas na escolha das características organizacionais mais adequadas aos seus objectivos. O desenho da estrutura deve contribuir para a maximização da performance potencial para os objectivos organizacionais. Os autores relacionam vários critérios para análise com duas dimensões, sendo que numa delas colocam os sistemas administrativos e logístico da empresa, e numa outra dimensão, quatro critérios de performance: eficiência em estabilidade; responsabilidade operacional; responsabilidade estratégica; responsabilidade estrutural.

Em complemento ao referido, Ansoff e Brandenburg (1971) escrevem uma segunda parte do artigo onde enunciam algumas formas básicas de organização, de onde se destacam a estrutura funcional, divisional, por projectos e inovativa (presentemente corresponde à estrutura matricial).

A partir do final da década de 70 aumentaram as pesquisas sobre os diferentes tipos de configurações organizacionais.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Para Mintzberg (1995: 20) “ a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”.

O mesmo autor defende que há cinco mecanismos de coordenação para explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho:

- ◆ Ajustamento mútuo – efectua a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. Dado tratar-se de um mecanismo de coordenação elementar, o ajustamento mútuo é utilizado nas organizações simples.
- ◆ Supervisão directa – é um mecanismo de coordenação que permite que um individuo seja responsável pelo trabalho de outros colaboradores. O responsável transmite instruções e controla as acções dos colaboradores.
- ◆ Estandardização do processo de trabalho – o processo de trabalho é padronizado quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado.
- ◆ Estandardização dos resultados – é possível padronizar os resultados do trabalho especificando as dimensões do produto ou o desempenho a atingir.
- ◆ Estandardizações das qualificações – as qualificações são padronizadas quando se especifica a formação daquele que executa o trabalho.

Não obstante não existirem classificações universais, Mintzberg (1995) elaborou um modelo tipo onde cada organização possui cinco componentes básicas:

- ◆ Vértice estratégico – gestores de alto nível que possuem toda a responsabilidade da organização. Tem como função certificar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, bem como servir as necessidades de todos os elementos que controlam as organizações.
- ◆ Tecnoestrutura – analistas que efectuam a estandardização na organização. Os analistas estão afastados do fluxo de trabalho operacional, concebem, planeiam, asseguram a formação dos operacionais, mas não executam o trabalho operacional.
- ◆ Equipa de apoio – determina directamente os serviços logísticos da organização. A sua função é dar apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Linha hierárquica – gestores que estabelecem ligação entre o nível operacional e as equipas de trabalho. O vértice estratégico está ligado ao centro operacional pela cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal.
- ◆ Centro operacional – todos os membros operacionais que executam directamente os trabalhos de base relacionados com a produção. Os operacionais desempenham quatro tarefas fundamentais: procuram o que é necessário para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, distribuem os *outputs* e oferecem apoio directo às funções de *input*, de transformação e de *output*.

Bilhim (2008), tendo por base os estudos de Mintzberg, considera que estes cinco elementos básicos conduzem a forças que direccionam as organizações em sentidos distintos, podendo ter um papel fundamental na origem de uma configuração estrutural.

Cada um dos cinco elementos caracteriza uma determinada força:

- ◆ A força exercida pelo vértice estratégico no sentido da centralização, para coordenar pela supervisão directa, e que conduz a organização para a estrutura simples.
- ◆ A força praticada pela tecnoestrutura que coordena pela standardização para aumentar a sua influência e encaminhar a organização para uma burocracia mecanicista.
- ◆ A força executada pelos operacionais no sentido da profissionalização, para coordenar pela standardização das qualificações de forma a potencial a sua autonomia e estruturar a organização como burocracia profissional.
- ◆ A força exercida pelos membros da linha hierárquica no sentido da “balcanização” para obter a autonomia na gestão das suas unidades, como uma coordenação limitada pela standardização dos resultados. Esta força incita a organização para a estrutura divisionada.
- ◆ A força exercida pelos funcionais de apoio para colaboração e inovação na tomada de decisão, com o intuito de coordenar pelo ajustamento mútuo. Esta força dirige a estrutura da organização para a adhocracia.

Mintzberg (1995), citado por Bilhim (2008), considera que estas forças vão determinar cinco desenhos de configurações organizacionais, abaixo retratadas.

**Figura 2** – As cinco configurações organizacionais

<b>Tipo de Estrutura</b>	<b>Estrutura Simples</b>	<b>Burocracia Mecanicista</b>	<b>Burocracia Profissionalizada</b>	<b>Estrutura Divisionada</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Especialização</b>	<i>Baixo</i>	<i>Alta e Funcional</i>	<i>Alta e Social</i>	<i>Alta e Funcional</i>	<i>Alta e Social</i>
<b>Formalização</b>	<i>Baixo</i>	<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>	<i>Alta Dentro de Cada Divisão</i>	<i>Baixa</i>
<b>Centralização</b>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>	<i>Descentralização limitada</i>	<i>Baixa Descentralização selectiva</i>
<b>Envolvente</b>	<i>Simples e Dinâmica</i>	<i>Simples e Estável</i>	<i>Complexa e Estável</i>	<i>Relativamente simples e estável</i>	<i>Complexa e dinâmica</i>
<b>Classificação Estrutural Genérica</b>	<i>Orgânica</i>	<i>Mecânica</i>	<i>Mecânica</i>	<i>Mecânica</i>	<i>Orgânica</i>

**Fonte:** Bilhim (2008:160)

Mintzberg (1995) argumenta que, se a estrutura simples e a burocracia mecanicista são estruturas de ontem, e se a burocracia profissional e a estrutura divisionada são as estruturas de hoje, adhocracia é nitidamente uma estrutura de amanhã.

Trata-se de uma estrutura adaptada a uma população com acesso à especialização e a sistemas de informação, mas que está sujeita a uma constante exortação no sentido de adaptar uma visão sistémica. É uma estrutura vocacionada para ambientes mais complexos, cada vez mais exigentes em matéria de inovação e para sistemas técnicos que se tornam mais sofisticados e automatizados. É uma estrutura que deve ser utilizada por gestores que acreditam que as organizações devem ser ao mesmo tempo mais democráticas e menos burocráticas.

Cunha *et al.* (2007:626) na sua abordagem às configurações de Mintzberg inumera várias vantagens e desvantagens das seguintes estruturas organizacionais:

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

**Figura 3** – Vantagens e desvantagens das configurações de Mintzberg

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Estrutura Simples</b>	<p><i>Rapidez de resposta às contingências ambientais.</i></p> <p><i>Ambiente humano/social muitas vezes agradável, suscitando entusiasmo.</i></p>	<p><i>O líder pode ficar submerso em problemas operacionais, descuidando os estratégicos (e vice-versa).</i></p> <p><i>Grande dependência do vértice estratégico.</i></p> <p><i>Se o líder resiste à mudança, a organização pode não ter centros de poder capazes de contornar a situação.</i></p>
<b>Organização Mecanicista</b>	<p><i>Eficácia, segurança, previsibilidade, precisão, coerência.</i></p>	<p><i>Os controlos que deveriam actuar como meios acabam por se transformar em fins</i></p> <p><i>A obsessão do controlo pode suscitar problemas humanos.</i></p> <p><i>Centralização excessiva no topo, gerando dificuldades de adaptação ao meio envolvente.</i></p> <p><i>Muito mecanizada</i></p>
<b>Organização divisionada</b>	<p><i>Muitas decisões são tomadas ao nível de cada divisão, e não do vértice estratégico.</i></p> <p><i>Grande capacidade de resposta estratégica.</i></p>	<p><i>Ao nível de cada divisão, afloram os problemas típicos da estrutura mecanicista.</i></p> <p><i>Devido à necessidade de prestar contas à sede, o gestor de cada divisão pode recetar enveredar por alguns riscos.</i></p> <p><i>Os critérios financeiros a seguir pelas divisões podem torná-las insensíveis a critérios menos mensuráveis</i></p>
<b>Organização profissional</b>	<p><i>A autonomia de que os operadores gozam pode concitar-lhes níveis superiores de motivação e dedicação ao trabalho.</i></p> <p><i>Os mecanismos de coordenação do trabalho absorvem menos energia por parte das chefias.</i></p> <p><i>Capacidade para fazer face aos problemas complexos.</i></p>	<p><i>Postura corporativista dos profissionais.</i></p> <p><i>Alguma resistência à mudança.</i></p>
<b>Adhocracia</b>	<p><i>Combina democracia com menos burocracia.</i></p> <p><i>Eficaz para lidar com problemas inéditos e/ou menos complexos.</i></p>	<p><i>A eficácia pode ser atingida a expensas da ineficiência.</i></p> <p><i>Potenciais ambiguidades no que concerne às áreas de responsabilidade, linhas de comunicação e definição de postos de trabalho.</i></p> <p><i>Riscos de alguma anarquia/caos.</i></p>

**Fonte:** Cunha *et al.* (2007:626)

### 2.2.3 Direcção

A direcção é entendida como o processo de determinar, afectar ou influenciar o comportamento dos outros. Teixeira (1998) e Caiado e Caiado (2006) partilham da opinião que a direcção envolve motivação, liderança e comunicação.

Teixeira (1998) argumenta que a motivação pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objectivos da organização. Traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objectivos individuais dos colaboradores da organização com os objectivos globais da própria empresa. Quanto mais os gestores conseguirem que os funcionários façam seus os objectivos da empresa, mais motivados eles se sentem para desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas e melhor é o seu nível de desempenho e os resultados conseguidos.

Para Caiado e Caiado (2006), a liderança é o elemento-chave do sistema de direcção, exercendo uma influência directa sobre a motivação e a satisfação dos empregados, sobretudo quando a decisão é tomada em moldes correctos. Para que isso aconteça, quem tem de decidir perante um determinado problema deverá percorrer as seguintes fases:

- 1º Entender e definir o problema.
- 2º Desenvolver e avaliar alternativas.
- 3º Tomar a decisão e implementá-la.
- 4º Avaliar o resultado da decisão tomada.

Independentemente dos estilos de direcção institucionalizados, desde o autocrata até ao integrador e ao social, há que considerar também os diversos tipos de necessidades das pessoas, tal como dos colaboradores da empresa, que compreendem as necessidades fisiológicas e biológicas, de segurança e estabilidade, sociais e de protecção, de ego e estima, de auto-cumprimento e auto-realização, desportivas e culturais.

Comunicação pode ser entendida como o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas (Teixeira, 1998). Para se ter uma ideia da importância da comunicação na gestão, basta verificar que a maior parte do dia do gestor é passado a

comunicar. Cumpre assinalar que uma boa comunicação entre o responsável e os seus subordinados constitui um factor chave para a obtenção de performances elevadas.

Teixeira (1998) defende que por melhor que seja o planeamento efectuado, mais adequada a estrutura organizacional definida e mais apropriado o estilo de direcção posto em execução, na prática as coisas nunca se passam totalmente como estavam planeadas. Há portanto necessidade de verificar os desvios e apurar as razões que estiveram na sua origem. Gerir implica também controlar.

### **2.2.4 Controlo**

Segundo Caiado e Caiado (2006), o controlo é o processo através do qual se criam os meios suficientes para assegurar que as acções planeadas pelas organizações são realizadas dentro dos prazos estabelecidos. Entre os extremos, denominados controlo clássico, ou a posteriori, e o controlo moderno, ou à priori, existem diversos tipos de controlo utilizados na gestão das empresas para garantir que os objectivos sejam atingidos com o mínimo possível de desvios desfavoráveis.

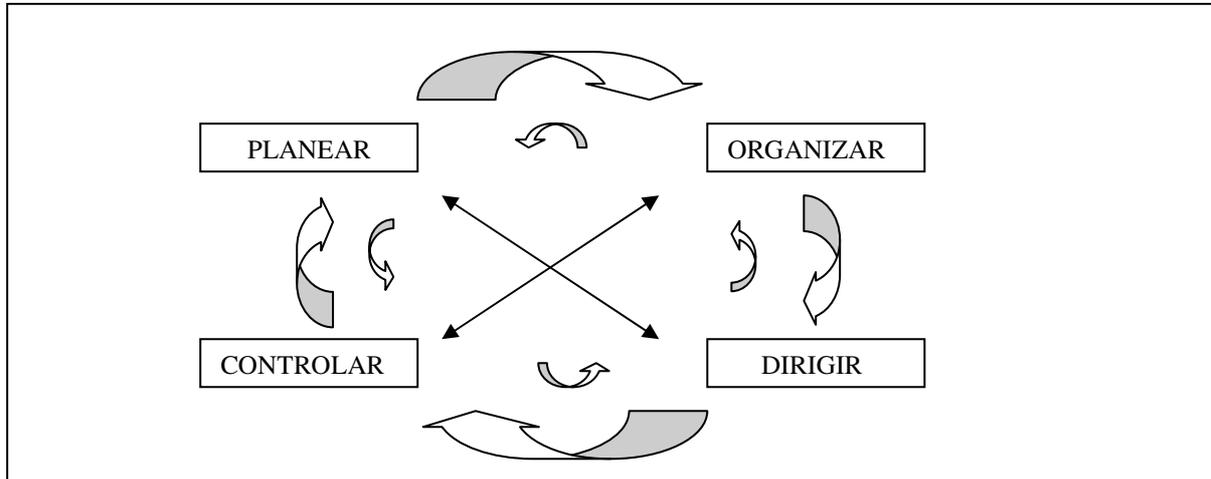
O controlo clássico das organizações baseia-se na teoria tradicional de gestão que, ao procurar a simplicidade das estruturas departamentais, bem como o mínimo de envolvimento na realização dos objectivos fixados, acaba por favorecer a própria função do controlo. O controlo moderno, pelo contrário, que se integra na teoria moderna da gestão das empresas, apoia-se no princípio do *feed-back*, fazendo apelo ao controlo proactivo, ao autocontrolo e à interligação triangular do planeamento, organização e controlo.

Caiado e Caiado (2006) referem que o controlo proactivo baseia-se na ideia de prevenção que procura antecipar-se aos problemas que surgem a curto e a médio longo prazo. Caracteriza-se por ser um controlo antecipado, o que exige para o seu funcionamento um eficiente fluxo de informação previsionial. O objectivo é actuar antes que os acontecimentos indesejáveis ocorram. Quanto ao autocontrolo o mesmo autor defende que consiste em avaliar no quotidiano se a empresa está a caminhar na direcção certa, ou seja, em conformidade com os objectivos estabelecidos.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

A figura quatro representa as quatro funções de gestão e as relações que entre elas se estabelecem, salientando-se as ligações circulares.

**Figura 4** – Funções da Gestão



**Fonte:** Teixeira (1998:5)

No dizer de Teixeira (1998:6) “*planejar implica a existência de controlo, cujas informações podem levar a melhorar os planos futuros. A organização depende do planeamento efectuado, isto é, dos objectivos e das estratégias definidas. O estilo da direcção depende do tipo de organização. O controlo será exercido de forma diferente consoante o estilo de direcção.*”

Como se infere, as quatro funções estão estreitamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos.

A revisão da literatura embora, tenha abordado as quatro funções da gestão de uma forma muito sintética, focalizou-se sobretudo na função organização atendendo a que o projecto pretende implementar um novo modelo organizacional na Caixa Agrícola do Litoral Centro.

### 2.2.5 Quadro conceptual de referência

Depois de realizado um pouco de história relativamente à função organização, o estudo alicerçou-se em Mintzberg (1995) onde foram descritas as cinco configurações organizacionais do referido autor.

A figura 5 representa os factores que influenciam a escolha do novo modelo organizacional para a CALC. O esquema representa o quadro conceptual subjacente às questões de investigação, às quais o projecto deve dar resposta.

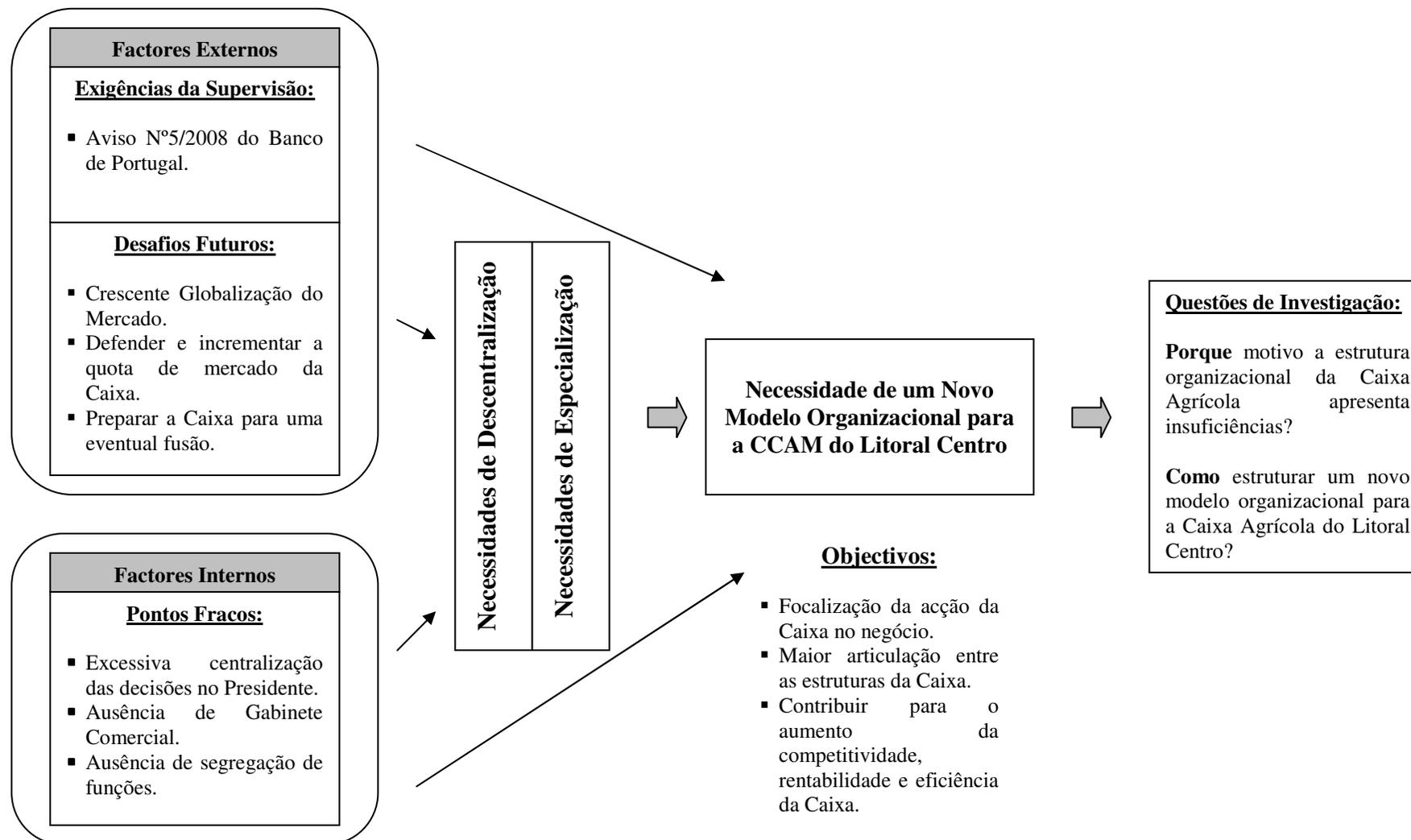
### Exigências da Supervisão

Em 2008 o Banco de Portugal através do Aviso N°5/2008 refere que a estrutura organizacional de cada Instituição Financeira deveria *“assentar numa definição coerente, clara e objectiva das competências e responsabilidades de cada unidade de estrutura e ou função, das linhas de reporte e de autoridade, bem como do grau e âmbito de cooperação entre as diversas unidades de estrutura ou funções”*.

O mesmo Aviso menciona ainda que *“a estrutura organizacional deve ser adequada à dimensão, natureza e complexidade da actividade desenvolvida pela Instituição e ser do conhecimento de todos os colaboradores.”*

Com a entrada em vigor do Aviso N°5/2008 a CALC está obrigada a adaptar o seu Modelo Organizacional ao novo quadro normativo.

Figura 5 – Quadro Conceptual



Fonte: O próprio

### **Desafios Futuros**

Os desafios futuros estão centrados na necessidade de dar resposta à crescente globalização do mercado, ou seja, assiste-se a uma redução do mercado exclusivo das Caixas Agrícolas. Neste sentido é imperial uma focalização no negócio e gestão comercial especializada com ênfase no mercado e no cliente, o que permitirá defender e incrementar a quota de mercado da CCAM. Outro desafio futuro está relacionado com a intensificação dos requisitos prudenciais, particularmente o novo Acordo Basileia II que introduz a contabilização do risco operacional no consumo de capital. Tomando em consideração que no seio do Grupo Crédito Agrícola tem vindo a assistir-se a uma fusão massiva entre Caixas, o novo modelo organizacional já deverá estar preparado para assimilar uma fusão com uma Caixa Agrícola limítrofe.

### **Pontos Fracos**

Os pontos fracos estão relacionados com as fragilidades do actual modelo organizacional, designadamente o facto do crescimento da dimensão da CALC não ter sido acompanhado por um desenvolvimento da estrutura organizacional. Outros pontos fracos estão relacionados com a excessiva centralização das decisões na figura do Presidente da Direcção, fraca exploração comercial da actividade comercial, registando-se a ausência de um Gabinete Comercial e a ausência de segregação de funções entre a função comercial e a função risco de crédito.

### **Especialização**

De acordo com Mintzberg (1995:109) especialização é definida como a *divisão do trabalho dentro da organização*.

Tratando-se a actividade bancária de um sector que requer competências especializadas nas áreas críticas do negócio e prudenciais, designadamente na função comercial, na análise e acompanhamento do risco de crédito, na auditoria interna e na gestão administrativa e financeira, a especialização assume um papel central na escolha do novo Modelo Organizacional.

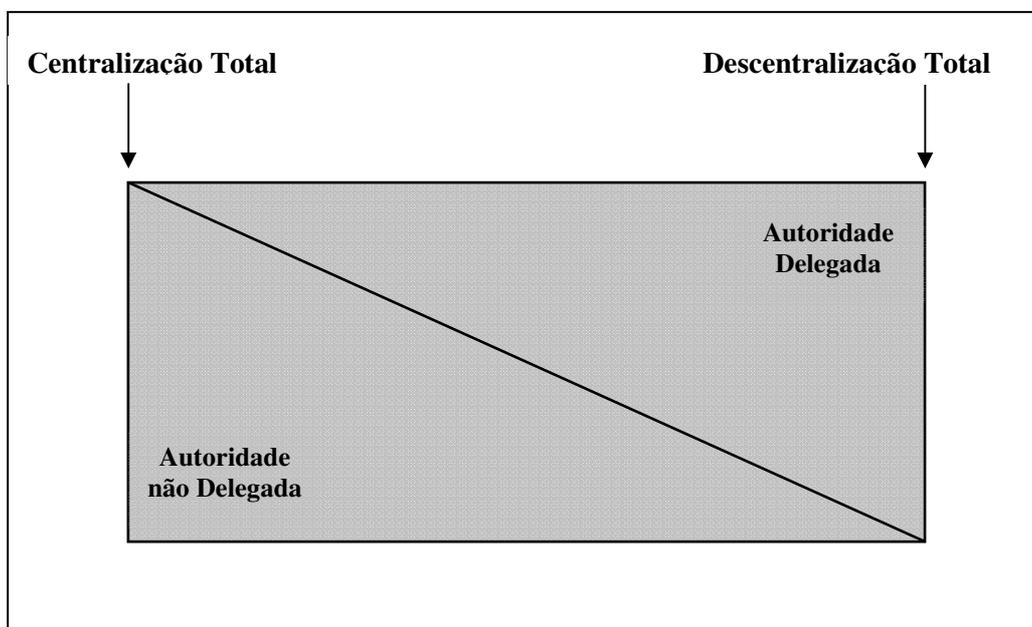
### Centralização / Descentralização

A centralização / descentralização assumem um papel crítico na escolha do novo modelo organizacional para a CALC dado que a Direcção vai ser confrontada com a necessidade de ponderar entre delegar funções ou centralizá-las.

Centralização é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, naturalmente, um reduzido nível de delegação. Descentralização é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação de autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior (Firmino, 2008).

De acordo com Teixeira (1998) os graus de centralização ou de descentralização variam com a delegação da autoridade e constituem, conforme retrata a figura 6, um intervalo contínuo entre dois pontos extremos.

**Figura 6** – Centralização e Descentralização



**Fonte:** Teixeira (1988:90)

## **Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro**

Na centralização total não há nenhuma delegação de autoridade, pelo que não é necessária qualquer estrutura organizacional, dado que toda a autoridade reside nos gestores de topo.

Na descentralização total toda a autoridade foi delegada nos subordinados, o que significa que o estatuto de gestor desapareceu e por conseguinte também não é necessária qualquer estrutura organizacional.

São duas situações limite que na prática dificilmente se encontrarão, dado que existirá sempre, em maior ou em menor grau, autoridade retida e autoridade delegada.

### **Capítulo 3 – Metodologia e Método de Investigação**

A filosofia de investigação reflecte o modo como as pessoas percebem a realidade que as rodeia. É esta filosofia que determina a estratégia de investigação e os métodos que dela fazem parte (Saunders, 2007).

A metodologia de investigação associada a este projecto é qualitativa, na medida em que o investigador está fortemente envolvido no fenómeno analisado e existe uma subjectividade do investigador na procura do conhecimento, através de uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação. Neste sentido, a investigação adopta a natureza descritiva e indutiva, uma vez que partimos de conhecimentos particulares alcançados na observação para um conhecimento geral (Yin, 2003).

O método de investigação escolhido foi o estudo de caso, muito adoptado nas investigações de carácter qualitativo. A utilização deste método justifica-se na medida em que o objecto do trabalho passou por uma descrição e análise de um conjunto de informação relativa a uma Instituição de Crédito, mais concretamente à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Centro.

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é adequado para investigações em que as questões são do tipo “Como” ou “Porquê” (*vide* figura sete).

**Figura 7 – Situações relevantes para diferentes estratégias de investigação**

<b>Estratégia de Investigação</b>	<b>Problema – Tipo</b>	<b>Requer controlo sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza-se nos eventos contemporâneos?</b>
Experimentação	Como, porquê	Sim	Sim
Inquérito	Quem, O quê, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise do Arquivo	Quem, O quê, Onde, Quanto	Não	Sim/Não
Histórico	Como, porquê	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê	Não	Sim

**Fonte:** Yin (2003:5)

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

As questões da investigação do projecto são:

- ◆ Porque motivos a actual estrutura organizacional da Caixa Agrícola apresenta insuficiências?
- ◆ Como estruturar um novo Modelo Organizacional para a Caixa Agrícola do Litoral Centro?

As questões de investigação são do tipo “Como” e “Porquê” e o projecto estuda eventos contemporâneos. Por estas razões o método adoptado foi o estudo de caso.

Segundo Saunders (2007), entende-se que o estudo de caso é uma estratégia de investigação de natureza empírica aplicada no contexto de um determinado fenómeno contemporâneo.

No dizer de Yin (2003) o objectivo de um estudo de caso é compreender o como e o porquê de uma realidade actual. Acrescenta o mesmo autor que esta metodologia de investigação envolve um estudo rigoroso e exaustivo de um ou poucos casos de maneira a permitir o seu amplo conhecimento. Yin (2003) destaca três situações nas quais um estudo de caso é mais apropriado:

- ◆ Quando representa um caso decisivo relativamente a uma teoria bem formulada, atendendo a que é necessário um caso único que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou expor uma teoria.
- ◆ Quando se trata de um caso raro ou extremo.
- ◆ Quando se lida com um caso revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenómeno até então inacessível.

Esta investigação trata de um caso enquadrável no segundo ponto, tendo em consideração as especificidades do Grupo Crédito Agrícola quando comparado com os restantes Grupos Financeiros.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Uma das principais limitações do estudo de caso centra-se na impossibilidade de realizar generalizações estatísticas dos resultados, apenas generalizações analíticas (Yin, 2003).

Além desta limitação Yin (2003) menciona ainda algumas dificuldades em relação ao levantamento dos dados:

- ◆ A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes.
- ◆ Por se tratar de uma pesquisa qualitativa não existe um processo fechado de sistematização podendo empatar a interpretação dos resultados.
- ◆ Outra limitação está relacionada com a vulnerabilidade deste tipo de investigação acabar por não ser o que se imaginava numa primeira fase, não tendo as características que se julgam necessários para que seja suficiente por si só.

Com vista a colmatar, algumas destas limitações, procurou-se aliar a componente académica, decorrente da investigação, da reflexão, da análise aprofundada e da leitura de um conjunto de autores especializados com o tema da organização e dos modelos organizacionais.

Os métodos de recolha de dados utilizados neste projecto foram a observação participante em experiências vividas no seio do Grupo Crédito Agrícola, a realização de entrevistas aos membros da Direcção da CCAM do Litoral Centro, conversas informais com dirigentes de topo do Grupo e a consulta de um vasto leque de documentos de que são exemplo: Plano de Actividades, Relatório e Contas, Parecer do Conselho Fiscal, Relatório de Auditoria, mapa dos grandes riscos, reporte prudencial, mapa de imparidades, relatórios de controlo de gestão, actas da Direcção.

### Capítulo 4 – Desenvolvimento do Estudo de Caso

#### 4.1 Apresentação do Grupo Crédito Agrícola

O Crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários nacionais apresentando no contexto da banca nacional características únicas, sem evidentemente deixar de ser, em todos os aspectos intrínsecos ao negócio bancário, uma organização bancária como as outras, e em concorrência com todas as demais.

O Grupo é formado, na sua base, por noventa Caixas Agrícolas, verdadeiros bancos cooperativos locais, com raízes fundas na actividade social e económica das regiões a que pertencem e onde tiveram a sua génese, e cuja prosperidade e vicissitudes partilham.

O Crédito Agrícola está implantado em todo o território nacional, com excepção da Região Autónoma da Madeira. Em 250 povoações o único estabelecimento bancário aí existente é o balcão do Crédito Agrícola, e em mais 400 outras localidades a sua única ligação ao sistema consiste na máquina Multibanco aí instalada pela Caixa Agrícola local. A sua rede de 660 balcões, em continua expansão, é a quinta mais extensa.

Esta forte ligação das Caixas Agrícolas ao progresso económico-social das suas regiões é um traço marcante do Grupo, porque para todos os outros bancos as diferentes localidades são “praças”, onde estão ou para onde vão se o negócio for bom, e de onde saem se o negócio deixar de interessar.

As Caixas Agrícolas, pelo contrário, têm as raízes nas suas terras, donde não podem sair. Estão lá, e lá continuarão, para o melhor e para o pior, para os tempos bons, para os menos bons e para os maus.

Esta realidade constitui uma característica essencial que distingue o Crédito Agrícola dos restantes grupos financeiros, e nela radica verdadeiramente a matriz genética, sobre a qual é construída uma sólida cultura de grupo.

A Caixa Central é a Instituição cimeira do Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) e do Grupo, à qual incumbem funções da máxima relevância quer na coordenação e

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

gestão articulada do Grupo Crédito Agrícola, quer na supervisão e salvaguarda da solvabilidade do sistema.

A Caixa Central assume um papel importante na coordenação do vasto programa que o Grupo tem em curso visando o reforço da sua base tecnológica e sistemas de informação, bem como a preparação do Crédito Agrícola para o novo quadro regulamentar – em que avultam a adopção das Normas Internacionais de Contabilidade e a entrada em vigor de Basileia 2.

**Figura 8** – Síntese de Indicadores do Grupo Crédito Agrícola

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Activo Líquido</b>	€ 10.070	€ 10.500	€ 10.836
<b>Situação Líquida</b>	€ 757	€ 874	€ 987
<b>Crédito Total</b>	€ 7.037	€ 7.188	€ 7.496
<b>Recursos de Clientes</b>	€ 8.663	€ 9.158	€ 9.245
<b>Rácio de Transformação</b>	81 %	78 %	81 %
<b>Produto Bancário</b>	€ 424	€ 486	€ 488
<b>Resultados Líquidos</b>	€ 96	€ 113	€ 87
<b>Rácio Crédito Vencido</b>	4 %	3,5 %	3 %
<b>Cost to Income</b>	59 %	54 %	56 %
<b>Rácio de Solvabilidade</b>	14%	14 %	13 %

Valores em Milhões de Euros

**Fonte:** Relatório e Contas do Grupo Crédito Agrícola de 2006, 2007 e 2008

Da análise do quadro acima destaca-se o crescimento da generalidade dos indicadores, verificando-se que em 2008 já foi notória uma travagem nos Resultados Líquidos.

No contexto da actual crise bancária, o Crédito Agrícola, é o único dos principais grupos bancários portugueses, que está em condições de desenvolver a sua actividade creditícia sem especiais condicionalismos, tendo em conta a sua confortável situação de solvabilidade e, sobretudo, o reduzido rácio de transformação de recursos em crédito, que pouca supera os 80%, contra níveis na generalidade das outras instituições financeiras que ultrapassam em muito os 100%.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Ano após ano o Grupo Crédito tem sustentado a sua posição no Sistema Financeiro Português.

Da análise SWOT realizada ao Grupo Crédito Agrícola resultaram as seguintes conclusões.

**Figura 9 – Análise Swot**

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Características socio-culturais que poderão permitir uma diferenciação no sector bancário.</li><li>○ Aumento da procura de produtos financeiros.</li><li>○ Crescimento e rejuvenescimento da base de Clientes.</li><li>○ Expansão da rede de balcões.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Cenário macroeconómico.</li><li>○ Mercado fragmentado.</li><li>○ Falta de liquidez no sistema financeiro.</li><li>○ Aumento do nível de incumprimento no crédito a clientes.</li><li>○ Descidas das taxas de juro.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Implementação nas pequenas localidades.</li><li>○ Relação de proximidade com os Associados e Clientes.</li><li>○ Elevada rede de balcões.</li><li>○ Rápida capacidade de decisão.</li><li>○ Mudança de imagem corporativa.</li><li>○ Estabilidade governativa.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Base de dados de clientes desactualizada.</li><li>○ Pouca visibilidade nos centros urbanos.</li><li>○ Baixo índice de clientes jovens e empresas.</li><li>○ Ausência de <i>private banking</i>.</li><li>○ Imagem muito associada à actividade de financiamento agrícola.</li><li>○ Falta de “agressividade” comercial.</li></ul>

**Fonte:** O próprio

### 4.2 Breve apresentação da Caixa Agrícola do Litoral Centro

A CALC é uma Instituição de Crédito sob a forma de Cooperativa que opera nos Municípios de Montemor-o-Velho e Figueira da Foz, onde está presente com nove Balcões, cinquenta colaboradores oriundos dos dois concelhos e mais de onze mil associados.

Disponibiliza aos seus clientes e associados todo o tipo de serviços da banca universal, de onde se destaca: depósitos à ordem e a prazo; todo o género de crédito a particulares e empresas; gestão de patrimónios; seguros de vida e ramo real; operações em mercados de capitais e fundos de investimento; *internet banking*, entre outros.

No que concerne às linhas de orientação estratégia e políticas da Direcção da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) há a destacar:

- ◆ **Visão** – ser e ser reconhecido como a Instituição de Crédito de maior prestígio nos Municípios de Montemor-o-Velho e Figueira da Foz.
- ◆ **Missão** – desenvolver uma cultura de valor acrescentado para o cliente e reforçar a posição da CCAM enquanto entidade dinamizadora da economia local.
- ◆ **Valores** – rigor, competência, juventude, dinamismo e credibilidade.
- ◆ **Objectivo Estratégicos** – rejuvenescer e fortalecer a base de Associados e Clientes.
- ◆ **Objectivos Negócio** – Aumentar a quota de mercado na região em 15% até 2011; expandir a actividade creditícia em 12% até 2011; incrementar em 10% o crédito às empresas até 2011; aumentar a margem complementar em 20% até 2011.
- ◆ **Factores Críticos de Sucesso** – atendimento qualificado, rede de balcões, qualidade de serviço.
- ◆ **Vantagem Competitiva** – proximidade aos Associados e Clientes, adequada situação de liquidez e valores.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

**Figura 10** – Síntese de Indicadores da Caixa Agrícola do Litoral Centro

	2006	2007	2008
<b>Activo Líquido</b>	€ 139 M	€ 149 M	€ 152 M
<b>Situação Líquida</b>	€ 16 M	€ 17 M	€ 19 M
<b>Crédito Total</b>	€ 70 M	€ 74 M	€ 83 M
<b>Recursos de Clientes</b>	€ 120 M	€ 129 M	€ 134 M
<b>Rácio de Transformação</b>	58 %	57 %	61 %
<b>Produto Bancário</b>	€ 4,7 M	€ 6.1 M	€ 6.3 M
<b>Resultados Líquidos</b>	€ 0,7 M	€ 1.2 M	€ 2.3 M
<b>Rácio Crédito Vencido</b>	2,5 %	1,2 %	1,1 %
<b>Cost to Income</b>	59 %	51 %	50 %
<b>Fundos Próprios</b>	9.5 M	10 M	11 M
<b>Rácio de Solvabilidade</b>	12 %	14 %	17 %

Valores em Milhões de Euros

**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Agrícola do Litoral Centro de 2006, 2007 e 2008

Da análise ao quadro acima exposto, realça-se o crescimento dos indicadores de dimensão que suportam a boa performance no triénio.

A CALC tem mantido ao longo dos anos uma rigorosa e prudente gestão da sua liquidez, traduzida num rácio de transformação de recursos em crédito 61%, significando isso que a CCAM não necessita de recorrer ao mercado de capitais para suportar a sua actividade creditícia, uma vez que limita o crédito que faz aos seus depósitos que capta, deixando ainda uma confortável margem de segurança.

Ao nível da eficiência, a CALC mercê da bom comportamento do Produto Bancário conseguiu melhorar o *cost to income*.

Na vertente prudencial o progressivo aumento dos fundos próprios permitiu sustentar o rácio de solvabilidade da CALC.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

**Figura 11** – Orientações emitidas pela Caixa Central versus rácios da CALC

	Orientação	Dez-08
Solvabilidade	> 8%	17,05%
Crédito Vencido / Crédito Total	< 3%	1,22%
Activo Líquido / N° de Empregados	> € 2.500.000	€ 3.143.037
Produto Bancário / N° de Empregados	> € 90.000	€ 125.770
Comissões Líquidas / Produto Bancário	> 12%	16,95%
Rácio de Transformação	< 70%	60,84%
Garantias Reais para Crédito Concedido	> 50%	66,97%

**Fonte:** Relatório e Contas da CALC 2008

A Caixa Agrícola do Litoral Centro cumpre todas as orientações da Caixa Central. Os valores dos rácios expressam um adequado nível prudencial, uma assinalável performance na produtividade e uma boa qualidade na carteira de crédito.

### 4.3 Estrutura organizacional e análise crítica

Presentemente a CALC apresenta a seguinte estrutura organizacional.

**Figura 12** – Actual Organograma da Caixa Agrícola do Litoral Centro



**Fonte:** Normativo interno da CCAM do Litoral Centro

Trata-se de um modelo esgotado e incapaz de responder a novos desafios e oportunidades que a banca vai ter de enfrentar. O modelo que está a vigorar está implementado há mais de uma década, verificando-se que, ano após ano, a Caixa foi ganhando dimensão e a estrutura organizacional não acompanhou a sua evolução.

### **4.3.1 Identificação dos pontos fracos do actual modelo organizacional**

- ◆ Centralização excessiva das decisões na figura do Presidente da Direcção.
- ◆ Ausência de normativo interno devidamente actualizado e adaptável à realidade operacional e ao dia ao dia da Caixa.
- ◆ Deficiente coordenação inter-balcões e destes com os serviços centralizados.
- ◆ Insuficiente exploração da actividade comercial, notando-se a ausência de um gabinete comercial que planeie e acompanhe toda a política comercial.
- ◆ Inadequada gestão dos recursos humanos ao nível da comunicação, competências, avaliação do mérito, desenvolvimento e formação.
- ◆ Ausência de segregação de funções entre quem vende, avalia e executa, ou seja, entre a função comercial, risco e operacional.
- ◆ Inexistência de uma estrutura interna que realize a gestão e o permanente acompanhamento dos créditos em contencioso.
- ◆ Ausência de um normativo de estrutura que comande as funções e tarefas de cada colaborador.

### **4.3.2 Novo modelo organizacional**

De acordo com as referências bibliográficas estudadas e tendo em consideração as entrevistas realizadas, a participação em reuniões de Direcção e os anos de serviço no grupo Crédito Agrícola considero que a Caixa Agrícola do Litoral Centro deverá enveredar por uma estrutura denominada burocracia profissional da autoria de Mintzberg (1995) fundamentalmente devido a esta estrutura ser eficiente para operar em ambientes complexos

que exigem profissionais altamente qualificados, com largo poder de decisão e de combinar standardização com descentralização.

Descentralização significa delegação de autoridade em hierarquias inferiores ainda que se mantenham no topo o controlo das matérias fundamentais à organização. Mintzberg (1995) considera três significados para este conceito:

- ◆ Descentralização vertical – dispersão do poder formal, no sentido descendente, dentro da linha hierárquica.
- ◆ Descentralização horizontal – passagem do controlo dos processos de decisão para as pessoas situadas fora da linha hierárquica, isto é, que não ocupam posições de chefia.
- ◆ Dispersão física dos serviços – embora seja encarada como descentralização, nada tem a ver com a tomada de decisão.

Delegação e descentralização têm significados distintos. Na delegação, quem delegou mantém, em termos estruturais, a competência que delegou e a respectiva responsabilidade. Na descentralização, a decisão e a responsabilidade sobre a matéria em questão passaram para níveis mais baixos, não podendo ser avocadas pela tutela (Bilhim, 2008).

Tendo em consideração que o actual modelo organizacional da CCAM do Litoral Centro já considera um aceitável nível de descentralização, considera-se importante manter um adequado nível de descentralização, dado tratar-se de um indicativo da visão que os responsáveis têm dos seus subordinados. Note-se que as organizações menos centralizadas conduzem a uma maior permissão para os colaboradores desempenharem as suas actividades de uma forma mais autónoma.

Para coordenar as suas actividades, a Burocracia Profissional apoia-se na standardização das qualificações e no parâmetro de concepção que lhe corresponde, a formação e a socialização. Esta estrutura recruta especialistas devidamente formados e socializados (profissionais) para o seu centro operacional, fornecendo-lhes uma amplitude razoável no controlo do próprio trabalho (Mintzberg, 1995).

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Considera-se que os funcionários da CCAM do Litoral Centro executam um trabalho especializado na dimensão horizontal mas, alargado na dimensão vertical.

O poder desta configuração reside na existência de profissionais qualificados e do grau de autonomia que advém da descentralização. Trata-se de uma estrutura muito descentralizada tanto na dimensão vertical como horizontal (Bilhim, 2008).

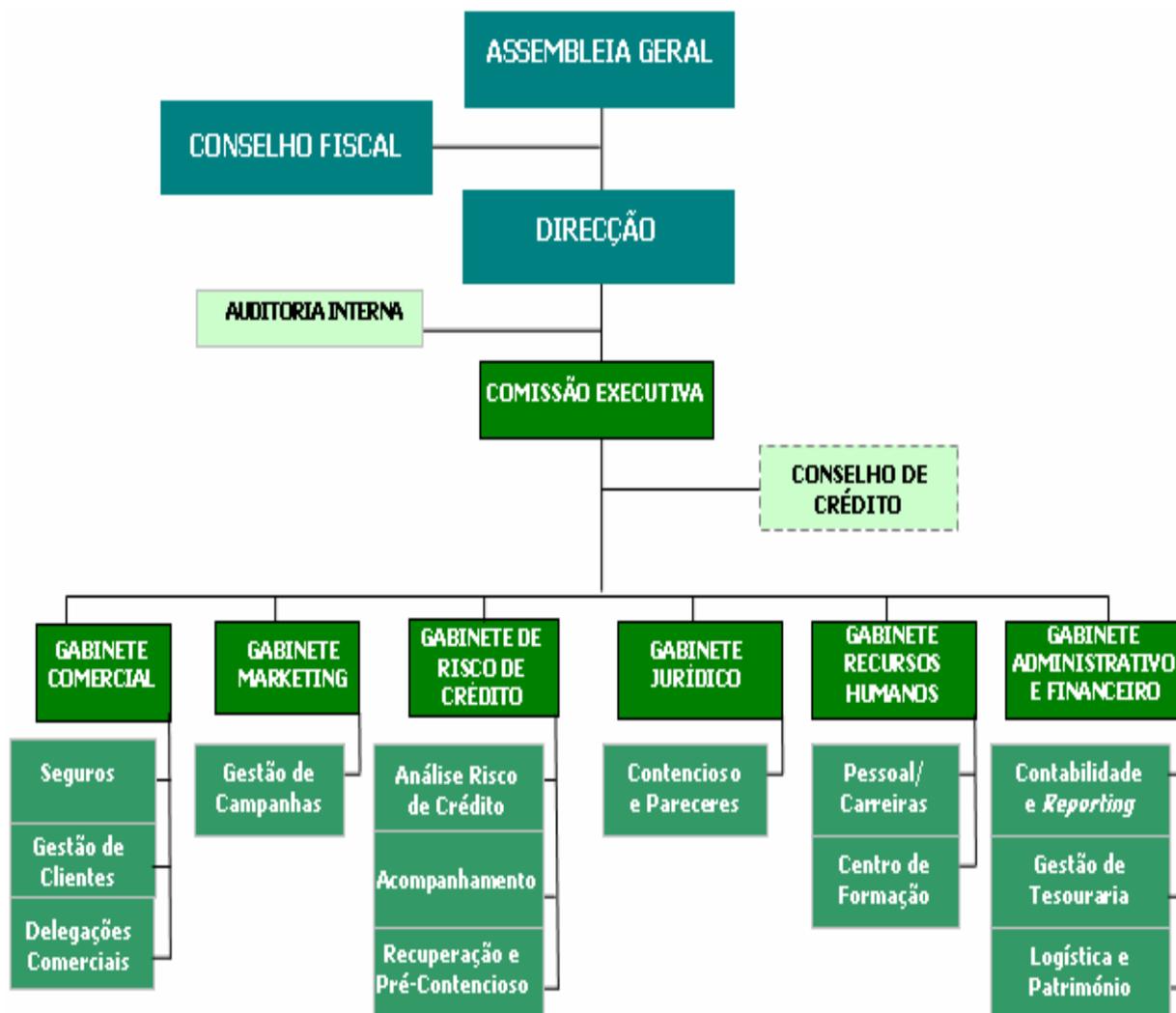
Como os clientes são classificados em categorias, e uma vez que cada categoria está associada aos especialistas de uma mesma função, o agrupamento das unidades na estrutura da burocracia profissional faz-se ao mesmo tempo numa base de mercado e numa base funcional (Bilhim, 2008).

A vantagem da burocracia profissional reside na capacidade de tornar eficientes as tarefas especializadas, nomeadamente aquelas que exigem profissionais altamente qualificados. Esta estrutura permite que os funcionários exerçam a sua actividade com elevado grau de autonomia de forma a exercerem a sua actividade eficientemente (Bilhim, 2008).

Outro ponto favorável a esta estrutura reside na sua maior capacidade de adaptação à mudança, decorrente de uma maior margem de autonomia existente ao nível dos profissionais (Bilhim, 2008).

Mintzberg (1995) refere que uma das principais limitações desta configuração organizacional reside na tendência para haver conflitos entre os diferentes departamentos. No caso dos profissionais da CCAM do Litoral Centro não há histórico de quezílias graves, pelo que esta limitação não será problema de maior para a implementação deste modelo.

**Figura 13** – Novo organograma da Caixa Agrícola do Litoral Centro



**Fonte:** O próprio

### 4.3.3 Objectivos do novo modelo organizacional

A nova estrutura organizacional da CALC introduz um novo patamar de exigência que se pretende que seja a sua referência. Pretende responder a requisitos de mercado, de eficiência interna, prudenciais e de segregação de funções.

A implementação desta estrutura precisa de ver garantidas algumas condições, nomeadamente na vertente da segregação de funções e na necessidade de ter competências especializadas.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

O modelo organizacional apresentado visa contribuir para o aumento da competitividade, rentabilidade e eficiência da CALC, assente nos seguintes princípios:

- ◆ Focalização da acção da CALC no negócio, ou seja, responder aos novos e crescentes desafios do mercado, salvaguardando os vectores tradicionais que caracterizam a forma como a Caixa desenvolve o seu negócio e que constitui vantagem competitiva. Para responder a estes desafios pretende-se a focalização da equipa comercial no negócio, retirando-lhe o mais possível carga administrativa e, reforçar competências comerciais.
- ◆ Maior articulação entre as diversas estruturas da Caixa para minimizar e flexibilizar custos, obtendo sinergias internas.
- ◆ Contribuir para a redução do risco da Caixa Agrícola actuando no controlo dos riscos intrínsecos, na organização e na gestão.

De acordo com o Pilar 2 de Basileia, as Instituições devem adoptar sistemas e procedimentos adequados para a identificação e medição de todos os riscos, que permitam conciliar o montante de capital interno com o seu perfil de risco, a sua estratégia e plano de negócios, de modo a garantir os fundos próprios suficientes para compensar os efeitos adversos de todos os riscos inerentes às actividades desenvolvidas (Cordeiro, 2006).

O Banco de Portugal, como entidade de supervisão, seguirá um Modelo de Avaliação de Risco (MAR). Este modelo estabelece os critérios e procedimentos objectivos e sistematizados, para avaliar a magnitude dos riscos subjacentes à actividade desenvolvida por cada instituição e grupo financeiro, bem como a qualidade e solidez dos dispositivos de governo interno de sociedade e ainda, a adequação das posições de solvabilidade e de liquidez e dos respectivos processos de gestão ([www.bportugal.pt/bank/com/consulta022007\\_p.htm](http://www.bportugal.pt/bank/com/consulta022007_p.htm) de 24 de Março de 2009).

### **4.3.4 Principais alterações no modelo organizacional e suas funções**

As mutações principais na estrutura organizacional foram realizadas ao nível da gestão de topo e na gestão de segunda linha. Na gestão de topo foi criada uma Comissão Executiva que

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

deverá ser composta por três pessoas, sendo uma Presidente. Cada elemento da Comissão Executiva terá a responsabilidade de gerir e coordenar dois gabinetes. Para a gestão de segunda linha é proposto a criação de diversos gabinetes com o intuito de assegurar a focalização no negócio, o reforço de competências e especialização, e o reforço da vertente prudencial ao nível da segregação de funções e da atitude face ao risco.

Na função de auditoria interna é retirada a componente de controlo de gestão, que será inserida no gabinete administrativo e financeiro, permitindo um maior enfoque e especialização no controlo do risco.

É também sugerido a criação de um conselho de crédito com o objectivo de assegurar os princípios da independência, colegialidade e responsabilização.

No presente projecto, não são feitas propostas de alterações às funções dos órgãos sociais dado que tanto a Assembleia-Geral, o Conselho Fiscal e a Direcção estão sujeitas a imperativos legais oriundos do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (Decreto Lei nº298/92, de 31 de Dezembro), Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola (Decreto Lei nº24/91, de 11 de Janeiro) e do Código Cooperativo (Lei nº51/96, de 7 de Setembro).

De acordo com o artigo 20º do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola (Decreto Lei nº24/91, de 11 de Janeiro) os órgãos sociais das Caixas Agrícolas são a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal.

### **Direcção**

Segundo o artigo 21º do Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola (Decreto Lei nº24/91, de 11 de Janeiro) a Direcção deve ser constituída por um número ímpar de elementos, no mínimo de três. Da Direcção apenas podem fazer parte pessoas cuja idoneidade dê garantias de uma gestão sã e prudente tendo em consideração a segurança dos fundos a ela confiados. A Direcção é eleita por mandatos de três anos podendo ser reconduzida.

### **Conselho Fiscal**

Nos termos do artigo 22º Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola (Decreto Lei nº24/91, de 11 de Janeiro) o Conselho Fiscal é composto por três elementos efectivos e pelo menos um suplente. Nas suas funções de fiscalização e acompanhamento da actividade da Caixa Agrícola o Conselho Fiscal será obrigatoriamente coadjuvado por um Revisor Oficial de Contas.

### **Assembleia Geral**

Os estatutos da Caixa Agrícola do Litoral Centro no seu artigo 22º referem “ *reuniões da Assembleia Geral são dirigidas pelo presidente da mesa, a qual é composta, para além do presidente, por um vice-presidente e um secretário*”. De acordo com os estatutos da CCAM do Litoral Centro são competências da Assembleia Geral: “*Eleger, suspender e destituir os titulares dos cargos sociais; votar a proposta do plano de actividades e do orçamento da Caixa Agrícola para o exercício seguinte; votar o relatório, o balanço e as contas do exercício anterior, bem como o parecer do conselho fiscal; fixar a remuneração dos titulares dos órgãos sociais da Caixa Agrícola; decidir a alteração de Estatutos.*”

#### **4.3.5 Comissão Executiva**

Da entrevista aos membros da Direcção ressalta a ideia comum da criação de uma Comissão Executiva como se depreende das declarações do secretário da Direcção: “*seria importante abaixo da Direcção haver pessoas com capacidade e know-how que assegurassem a gestão operacional da Caixa permitindo libertar a direcção para funções mais politicas e estratégicas.*”

O tesoureiro da Direcção também partilha da mesma opinião: “*a criação de uma Comissão Executiva na Caixa também já foi analisada. A actividade bancária está cada vez mais complexa para as instituições de crédito e como tal reconhecemos a importância deste possível órgão. Com a sua criação a Direcção irá ficar mais disponível ficando a gestão corrente da Caixa a cargo de profissionais qualificados e que merecem a nossa confiança.*”

## **Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro**

A Comissão Executiva deverá ser composta por três profissionais com competências comprovadas, ao nível da visão estratégica, liderança, detecção e aproveitamento de oportunidades de negócio, planeamento e missão corporativa. Estes elementos terão poderes de decisão e pelouros atribuídos pelas áreas funcionais da Caixa Agrícola. Sugere-se que a distribuição de pelouros obedeça aos seguintes binómios: Gabinete Comercial e Gabinete de Marketing; Gabinete de Risco de Crédito e Gabinete Jurídico; Gabinete de Recursos Humanos e Gabinete Administrativo e Financeiro.

A Comissão Executiva terá como missão assegurar globalmente a actividade da CALC, planeando, motivando e conduzindo os coordenadores das estruturas funcionais para a prossecução dos objectivos globais da Caixa e como principais actividades:

- ◆ Coordenação das actividades da Caixa nos limites de competência delegados pela Direcção.
- ◆ Definição em articulação com as orientações da Direcção, das políticas e objectivos da CCAM em termos comerciais, de risco de crédito, de risco, de recursos humanos, financeiras e de gestão de meios.
- ◆ Monitorização do cumprimento das orientações e dos objectivos.
- ◆ Elaboração do plano de actividade e relatório e contas.

### **4.3.6 Conselho de Crédito**

O Conselho de Crédito é um órgão que não existe na estrutura actual e cuja criação visa descentralizar essa tarefa para um conjunto de pessoas com competência técnicas elevadas em detrimento da Direcção da Caixa, tendo como missão assegurar uma política de concessão de crédito prudente, independente e colegial.

Trata-se de um órgão colegial de crédito que, por excelência, analisa e aprova ou não as operações de crédito. Da sua composição deverão fazer parte um membro da Direcção, o elemento da Comissão Executiva com o pelouro do crédito e o responsável pelo Gabinete de Análise de Risco de Crédito.

Nas decisões do Conselho de Crédito deverão sempre nortear o princípio da independência, ou seja, não deverá ser permitido a nenhum membro com poderes de crédito, participar na decisão de uma operação quando o mutuário seja: o próprio, um particular com quem tenha parentesco até segundo grau; uma empresa onde esse membro ou um seu parente até segundo grau tenha participação qualificada. Outro princípio que deverá regular o Conselho de Crédito é a colegialidade e co-responsabilidade, ou seja, nenhuma operação poderá ser autorizada por uma única pessoa, e todos os intervenientes na aprovação terão o mesmo grau de responsabilidade.

Ao Conselho de Crédito caberá igualmente a tarefa de realizar a delegação de poderes tendo em conta o nível de risco, a ligação ao cliente, a proximidade e o conhecimento do mercado local, com o conseqüente aproveitamento do negócio como instrumento de responsabilização e motivação dos diferentes níveis de intervenção.

### **4.3.7 Auditoria Interna**

As funções de auditor interno deverão ser desempenhadas por uma pessoa com competências técnicas em auditoria bancária e controlo interno. Relativamente às competências comportamentais, o auditor deverá possuir capacidade de argumentação e persuasão, rigor e minúcia.

O organograma proposto contempla a função de Auditoria Interna de uma forma isolada, pois comparativamente à estrutura existente, as tarefas de controlo de gestão não estão alocadas ao auditor.

A auditoria interna terá como missão acompanhar o cumprimento dos procedimentos e regras instituídas pela Direcção e como acções principais:

- ◆ Acompanhar e avaliar o cumprimento dos procedimentos e regras instituídas e aprovadas pela Direcção.
- ◆ Supervisionar a actividade dos vários órgãos da Caixa, com recurso a auditorias, realização de relatórios, recolha de informações, nomeadamente de natureza informática.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Gerir reclamações de clientes e anomalias diversas.
- ◆ Colaborar na elaboração de normas e instruções de normalização de actos e procedimentos.
- ◆ Participar na criação, desenvolvimento e manutenção de instrumentos normativos que permitam assegurar a operacionalidade diária.
- ◆ Analisar e elaborar propostas de reorganização dos circuitos intra e inter funcionais.
- ◆ Apoiar os colaboradores no desempenho eficaz das suas funções e respectivas responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações e recomendações relativas às actividades auditadas.
- ◆ Identificar áreas problemáticas e de risco, sugerindo correcções com vista ao aperfeiçoamento do sistema de controlo interno.
- ◆ Assegurar os contactos inerentes à função, com interlocutores externos, nomeadamente: Banco de Portugal, Caixa Central, Auditoria da Federação Nacional das Caixas Agrícolas Mútuo (FENACAM), Auditores Externos, Revisores Oficiais de Contas, Entidades Judiciais.
- ◆ Propor e apoiar acções de formação que superem as lacunas identificadas durante as auditorias.

### **4.3.8 Gabinete Comercial**

O Gabinete Comercial terá como missão assegurar a coordenação da actividade comercial da Caixa, dinamizá-la e desenvolvê-la. Será composto por três colaboradores, um com funções de coordenador e dois com tarefas técnicas. Um dos técnicos assumirá a pasta dos seguros e o outro acumulará a gestão de clientes com as delegações comerciais.

O coordenador comercial deverá ser um colaborador que reúna competências de negócio e técnicas, como são exemplo, conhecimento de técnicas de venda, conhecimentos de crédito e conhecimentos de negócio bancário. Ao nível das competências comportamentais o coordenador comercial deverá apresentar capacidade de organização e coordenação,

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

capacidade de dinamização de equipas de trabalho, capacidade de argumentação e persuasão, flexibilidade e empatia.

Segundo o Secretário da Direcção *“a vertente comercial não está a ser explorada com profundidade. A Caixa teria muito a ganhar com uma maior agressividade comercial e mais pró actividade por parte dos seus colaboradores. Num futuro próximo será fundamental a criação de um Gabinete Comercial”*.

O tesoureiro da Direcção tem uma opinião muito semelhante: *“penso que temos uma equipa comercial com muito potencial mas que necessita de mais apoio, nomeadamente, de um coordenador comercial. Não podemos esquecer que os nossos comerciais são o motor da Caixa Agrícola e são eles que chegam às comunidades locais.”*

O Coordenador Comercial terá as seguintes funções:

- ◆ Definir os planos de visita e acompanhamento comercial.
- ◆ Promover a divulgação e comercialização de produtos e serviços do Grupo Crédito Agrícola, fomentando as actividades de venda cruzada.
- ◆ Identificar novas oportunidades e participar no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- ◆ Analisar as propostas e propor a política de taxas de juro activas e passivas da Caixa, bem como o preçário interno e externo.
- ◆ Desenvolver campanhas que promovam o incremento da carteira actual de produtos e serviços.
- ◆ Promover o lançamento de novos produtos, conduzindo e controlando as campanhas promocionais.
- ◆ Promover a avaliação da satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Prestar apoio à distribuição e venda de produtos e serviços (formação e informação aos comerciais).

Ao técnico associado à gestão de clientes caberão as seguintes acções:

- ◆ Promover e acompanhar acções para recolha de informação actualizada sobre os clientes.
- ◆ Identificar os critérios que permitam segmentar os clientes actuais e potenciais da Caixa que possam ser estratégicos para a Caixa em estreita colaboração com o Gabinete de Marketing.
- ◆ Definir uma estratégia de acompanhamento desses clientes, atribuindo as responsabilidades pela sua gestão ao nível local e central.
- ◆ Implementar a estratégia comercial junto dos clientes referidos, acompanhando sistematicamente o seu comportamento e identificando novas oportunidades de alargamento e consolidação da relação.
- ◆ Analisar, propor e aprovar operações cuja complexidade ou dimensão fiquem fora do âmbito de competência das Delegações.

O técnico associado ao acompanhamento das delegações comerciais terá como funções:

- ◆ Articular as políticas operacionais das Delegações com as orientações de coordenação comercial e outras áreas da CCAM, visando a prossecução de objectivos comuns.
- ◆ Assegurar, em conjugação com os responsáveis, uma avaliação sistemática do desempenho das Delegações, propondo as acções necessárias que visem a melhoria do desempenho e o cumprimento dos objectivos.
- ◆ Dinamizar a comunicação entre as equipas das Delegações e as restantes áreas da Caixa Agrícola.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Analisar as principais actividades, identificando eventuais necessidades de apoio à comercialização de produtos que requerem tratamento especializado, afectando recursos específicos caso se justifique.
- ◆ Analisar os relatórios periódicos sobre a actividade das Delegações.
- ◆ Analisar e definir as estratégias de promoção adequadas ao mercado local dos produtos do Grupo Crédito Agrícola.

Por sua vez o técnico de seguros terá como principais acções:

- ◆ Recolher a documentação necessária para efectuar o lançamento das apólices no sistema informático.
- ◆ Recolher os dados e informações necessários à formalização dos processos de sinistros.
- ◆ Assegurar a manutenção do arquivo de processos de seguros.
- ◆ Assegurar o controlo das comissões recebidas.
- ◆ Assegurar o acompanhamento dos processos junto da Rural Seguros.
- ◆ Prestar atempadamente as informações às Delegações, resultantes do acompanhamento dos processos em curso.

### **4.3.9 Gabinete de Marketing**

A missão do Gabinete de Marketing será garantir a promoção de eventos patrocinados pela Caixa com retorno para a imagem da Caixa, assegurar que as campanhas realizadas estão a ser correctamente disseminadas.

A criação do Gabinete de Marketing inaugura um novo estilo de gestão na Caixa Agrícola do Litoral Centro, dado tratar-se da primeira Caixa Agrícola com tais funções devidamente enraizadas na sua estrutura organizacional. Esta ideia da implementação do Gabinete de Marketing vai ao encontro do evidenciado na entrevista ao Presidente da Caixa, onde foi

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

expresso que se tratava “*de um ponto que ainda não está a ser explorado, mas que tem um bom potencial para renovar a imagem da Caixa e fazer chegar a Instituição a uma comunidade mais alargada*”.

Numa fase inicial, o Gabinete de Marketing irá funcionar com apenas um técnico, dado não haver historial na Caixa e até no próprio Grupo, excepção feita à Caixa Central. O técnico que vai ocupar o lugar terá de evidenciar forte capacidade para inovar, espírito jovem e muito engenho.

O técnico de marketing terá as seguintes funções:

### Gestão de Campanhas

- ◆ Analisar os produtos e serviços do Grupo e ajustá-los à realidade do mercado local.
- ◆ Promover a divulgação e comercialização de produtos e serviços do Grupo Crédito Agrícola.
- ◆ Identificar e coordenar novas oportunidades e participar no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- ◆ Conceber e implementar acções de Comunicação Institucional / Relações Públicas para Promoção da imagem da Caixa Agrícola.

### Apoio geral de marketing

- ◆ Articular as acções de marketing local com o Departamento de Marketing da Caixa Central e das empresas participadas.
- ◆ Avaliar novas necessidades dos clientes actuais e potenciais.
- ◆ Efectuar segmentações de clientes locais para a colocação de produtos e serviços de acordo com as suas necessidades.
- ◆ Efectuar análises periódicas sobre o mercado e a concorrência.

- ◆ Promover a avaliação sistemática da satisfação dos clientes.
- ◆ Promover e participar em sessões de formação junto das Delegações.
- ◆ Desenvolver programas de dinamização da relação com os Associados e de angariação de novos sócios.
- ◆ Informar os sócios acerca dos apoios disponíveis e aplicáveis e respectivas candidaturas, fomentando o “cross-selling”.

### **4.3.10 Gabinete de Análise de Risco de Crédito**

A missão do Gabinete de Análise de Risco de Crédito será assegurar a redução do risco, gerir os processos de crédito e recuperar processos em mora, contribuir para a redução do risco de crédito e garantir uma actuação célere e incisiva nos casos de incumprimento.

A função de análise de risco de crédito já existia no seio da CCAM todavia não estava devidamente centralizada nem tinha a visibilidade que devia assumir tendo em consideração que estamos perante uma instituição financeira.

A gestão do risco de crédito decorrente do exercício da actividade constitui um dos vectores primordiais de suporte da política de crescimento sustentado da carteira de crédito e de uma correcta avaliação do perfil/risco das diferentes linhas de negócio.

O risco de crédito reflecte o grau de incerteza dos retornos esperados, quer por incapacidade do tomador de um empréstimo, quer do seu garante, em cumprir com as suas obrigações.

A actuação da Caixa na área do risco de crédito deverá assentar em duas vertentes fundamentais: elaboração de parecer de balcão e o controlo do risco de crédito implícito na carteira de crédito.

O processo de concessão de crédito inicia-se nas áreas comerciais, a quem compete propor as operações, cabendo à área de risco e à coordenação comercial emitir pareceres técnicos de avaliação de risco que incorporam na sua análise a evolução económico-financeira previsional

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

e histórica do cliente e a influência de eventuais factores susceptíveis de criar um risco agravado.

O Gabinete de Análise de Risco de Crédito funcionará com um coordenador e dois técnicos, sendo que um deles fica afecto à análise de risco de crédito e acompanhamento e o outro à recuperação de crédito e pré-contencioso.

O coordenador do gabinete de análise de risco de crédito deverá possuir conhecimento dos produtos de crédito, competências em análise económica e conhecimentos específicos em técnicas de análise de risco de crédito e projectos de investimento. Ao nível das competências comportamentais o coordenador deverá ser uma pessoa com capacidade de análise, rigor, minúcia e capacidade de comunicação.

Numa altura em que o clima económico global se encontra deprimido, as taxas de desemprego disparam estima-se o aumento do crédito mal parado, pelo que este gabinete assume um papel central, quer na assumpção de um maior rigor na análise do crédito, quer na resolução das moras até aos noventa dias.

Relativamente ao Gabinete de Análise e Risco de Crédito o Presidente da Direcção teceu o seguinte comentário: *“numa primeira fase vamos ser mais selectivos e criteriosos na concessão de crédito e mitigar o risco de crédito. Está pensado, ao nível da Direcção, a criação de um gabinete de crédito, potenciando a segregação de funções entre quem executa, avalia, decide e controla.”*

O técnico afecto à análise de risco de crédito terá as seguintes funções:

- ◆ Analisar periodicamente o risco de empresas e grupos de empresas com envolvimento considerável com a Caixa (grandes riscos).
- ◆ Emitir parecer sobre as propostas de crédito de particulares ou empresas ou atribuição / renovação de limites de crédito cujo volume de responsabilidades o justifique.
- ◆ Analisar a viabilidade económica e financeira de projectos de investimento e avaliar o risco associado aos apoios financeiros solicitados.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Propor as acções e medidas tendentes à redução dos riscos de crédito da CALC.
- ◆ Determinar e manter actualizado o risco de crédito associado a cada cliente ou entidade ligada à Caixa.
- ◆ Efectuar a análise técnica e emitir parecer, com base em modelos definidos superiormente ou fornecidos pela Caixa Central.
- ◆ Solicitar informações comerciais e consultar a base de dados - Central de Riscos do Banco de Portugal.
- ◆ Solicitar avaliações dos imóveis, dependendo do tipo de crédito.
- ◆ Assegurar o acompanhamento de clientes de risco fazendo o seguimento da evolução da sua situação económico-financeira, o aconselhamento directo aos clientes e aos Coordenadores das Delegações.
- ◆ Manter actualizada a informação sobre o valor das propriedades hipotecadas e sobre o valor da hipoteca.
- ◆ Analisar e dar parecer formal sobre as propostas de pedidos de crédito.
- ◆ Analisar propostas para cartões de crédito e calcular os respectivos *plafonds*.
- ◆ Analisar a posição de crédito e elaborar relatórios de análise.

O técnico afecto à recuperação de crédito e pré-contencioso terá como funções:

- ◆ Contribuir para a melhoria da carteira de crédito da Caixa, quer através da redução do risco de crédito, quer através da recuperação célere do crédito vencido.
- ◆ Propor as acções e medidas tendentes à redução dos riscos de crédito.
- ◆ Desenvolver as orientações gerais sobre o risco de crédito a adoptar pela Caixa em articulação com a Caixa Central.

- ◆ Coordenar e acompanhar todas as iniciativas tendentes à recuperação do crédito em incumprimento.
- ◆ Coordenar com o Gabinete Jurídico as acções e medidas tendentes à recuperação do crédito em incumprimento.
- ◆ Analisar periodicamente os principais indicadores relativos a crédito vencido e qualidade da carteira de crédito.
- ◆ Elaborar procedimentos relativos à recuperação de moras.
- ◆ Prestar as informações necessárias no âmbito de auditorias internas e externas.

### **4.3.11 Gabinete Jurídico**

O Gabinete Jurídico terá como missão assegurar o patrocínio jurídico da Caixa em matéria de direito comercial e das sociedades, contratos e recuperação de créditos em contencioso.

A criação do Gabinete Jurídico marca a transição de uma área de assessoria para um órgão de primeira linha. Deverá ser aposta da Caixa Agrícola a contratação de um jurista que chamará a si todos os processos em contencioso ou em vias de transitar para cobrança coerciva. Através desta iniciativa, os processos terão um acompanhamento mais permanente e contínuo que permitirá incrementar os índices de recuperação de crédito.

O Gabinete Jurídico foi um dos temas aflorados na entrevista a membros da Direcção da Caixa Agrícola, tendo o tesoureiro referido que o seu *“objectivo é realizar um acompanhamento rigoroso dos processos, tornando mais célere a sua recuperação”*.

Em linha com a opinião do tesoureiro da Direcção o Presidente expressa o seguinte comentário: *“a Direcção está sensível ao facto de presumivelmente os níveis de incumprimento subirem e conseqüentemente irão aumentar o número de processos a enviar para cobrança coerciva. Está em estudo aprofundado a criação de um gabinete jurídico que serviria de elo de ligação com os advogados e realizaria um acompanhamento permanente e rigoroso de todos os processos”*.

## **Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro**

O Gabinete Jurídico irá funcionar com um jurista sénior e um estagiário que atempadamente será o responsável pela elaboração de pareceres.

Estes dois profissionais deverão apresentar elevada experiência e competências em direito comercial e das sociedades e outros domínios de acordo com as necessidades.

Os juristas terão como funções as seguintes actividades:

- ◆ Garantir o acompanhamento jurídico das situações de crédito em mora e pré-contencioso e a correcta formalização dos processos que seguem para contencioso.
- ◆ Analisar e propor, no que respeita à regularização de créditos, a sua liquidação judicial ou extra-judicial, constituição e/ou reforço de garantias.
- ◆ Normalizar e acompanhar os procedimentos de recuperação do crédito em contencioso.
- ◆ Propor, sempre que entendam conveniente, as adequadas alterações à orgânica interna e funcionamento dos serviços mais directamente ligados com as operações de crédito de cobrança difícil, com vista a agilizar a sua recuperação.
- ◆ Promover a actuação judicial nos processos distribuídos para esse efeito, acompanhando-os, nomeadamente nas acções e outros processos forenses, recursos, alegações e outros, acautelando prazos de prescrição e garantindo intervenções em tempo útil.
- ◆ Assistir juridicamente os vários órgãos da Caixa, emitindo pareceres ou propondo o recurso a colaboradores especialmente qualificados, quando conveniente.

### **4.3.12 Gabinete de Recursos Humanos**

O Gabinete de Recursos Humanos terá como missão garantir o cumprimento das normas e procedimentos aplicáveis aos colaboradores da Caixa e fomentar a política de formação.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

A criação do Gabinete de Recursos Humanos vai ao encontro da ideia ventilada na entrevista ao Presidente da Caixa Agrícola quando menciona que a Direcção está *“empenhada em dar uma nova visibilidade a esta área, pois contamos com 50 funcionários que necessitam de ser acompanhados e sentir que a Instituição está ao seu lado.”*

Comungando da mesma ideia o Tesoureiro da Direcção refere: *“neste momento contamos com 50 funcionários pelo que considero que devem ser tidas em conta outras preocupações, como por exemplo, a sua formação e progressão de carreira. Na minha opinião a área de recursos humanos necessita de maior evidência para que tenhamos índices de motivação elevados.”*

O Gabinete de Recursos Humanos irá funcionar com dois técnicos, um deles coordenador, a quem caberá preparar todas as acções relativas à definição e implementação das políticas de recursos humanos na Caixa, e o outro afecto em exclusivo ao centro de formação.

Ao técnico afecto ao pessoal e às carreiras caberão as seguintes tarefas:

- ◆ Manter actualizado o cadastro de pessoal.
- ◆ Gerir e controlar o crédito concedido aos funcionários.
- ◆ Assegurar o registo de faltas.
- ◆ Processar salários e emitir mapas de processamento de salários.
- ◆ Preparar ordens de pagamento de salários.
- ◆ Responder a inquéritos do Ministério do Trabalho e outras entidades relacionadas com a função Pessoal.
- ◆ Coordenar as acções relativas a processos de selecção e recrutamento, em articulação com a Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central.
- ◆ Coordenar o processo de avaliação, consolidar os resultados e apresentá-los superiormente.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

O técnico que irá chefiar o centro de formação terá as seguintes funções:

- ◆ Consolidar as necessidades de formação identificadas pelos vários responsáveis de equipas e propor um plano de formação a ser analisado pelo Coordenador da área e aprovado pelo Coordenador Geral / Comité de Assuntos Internos.
- ◆ Identificar as acções de formação que tenham interesse para a Caixa.
- ◆ Organizar e coordenar logística e administrativamente as acções de formação.
- ◆ Garantir a avaliação das acções e dos formandos e produzir relatórios a apresentar à Coordenação da área e às chefias directas.
- ◆ Organizar e manter em espaço próprio os dossiers e materiais relativas às formações em que os colaboradores participaram.
- ◆ Dinamizar a divulgação interna das matérias que foram objecto de formação.

### **4.3.13 Gabinete Administrativo e Financeiro**

No Gabinete Administrativo e Financeiro propõe-se uma redefinição de pastas e tarefas atendendo a que esta área já existia, embora a segregação de funções não estivesse devidamente assegurada. A sua missão será assegurar a contabilidade da CALC, a produção de todos os mapas de reporte interno e externo, garantir a adequada aplicação dos excedentes de tesouraria, a gestão da manutenção do património e dos meios materiais para responder às necessidades de funcionamento.

Para este gabinete deverão ser afectos dois colaboradores, um com funções de coordenador que acumulará com as tarefas de contabilidade e *reporting*, e outro a quem caberão tarefas de gestão de tesouraria, logística e património.

O técnico afecto à contabilidade e *reporting* deverá executar as seguintes funções:

- ◆ Executar a contabilidade geral, nos prazos e de acordo com os critérios contabilísticos geralmente aceites.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Garantir a fiabilidade e disponibilidade das informações e registos contabilísticos.
- ◆ Conferir e regularizar os saldos contabilísticos, especializações de custos e proveitos e mensualizações.
- ◆ Fechar o mês e o ano contabilístico.
- ◆ Proceder à elaboração da informação de reporte obrigatório, mapas de fundos próprios, grandes riscos, rácio de solvabilidade, imobilizado e demais informação que se inclua no âmbito da supervisão prudencial.
- ◆ Preparar os relatórios, mapas e informações obrigatórias e facultativas solicitadas por entidades externas ou internas.
- ◆ Apoiar a preparação das demonstrações financeiras, relatórios e contas e orçamento da Caixa.
- ◆ Manter actualizado o arquivo de contabilidade e reporting.
- ◆ Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e da segurança social da Caixa.
- ◆ Manter actualizada a reconciliação das contas.
- ◆ Conferir facturas para pagamento.

O técnico que irá realizar a gestão de tesouraria terá as seguintes funções:

- ◆ Definir saldos médios de caixa a manter em cada Delegação.
- ◆ Gerir os excedentes e necessidades de tesouraria, de acordo com as posições das diferentes Delegações e os saldos da tesouraria central.
- ◆ Definir os câmbios a aplicar em operações de compra e venda de moeda fora da zona euro e operações com o estrangeiro, com base nos câmbios da Caixa Central.
- ◆ Aconselhar sobre taxas de depósito acima das recomendadas pela Caixa Central, de acordo com as necessidades de reforço de recursos.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

- ◆ Acompanhar a situação financeira da Caixa e sugerir as medidas necessárias para melhor rentabilização dos meios.
- ◆ Efectuar pagamentos a fornecedores.

O técnico afecto à logística e ao património terá como funções:

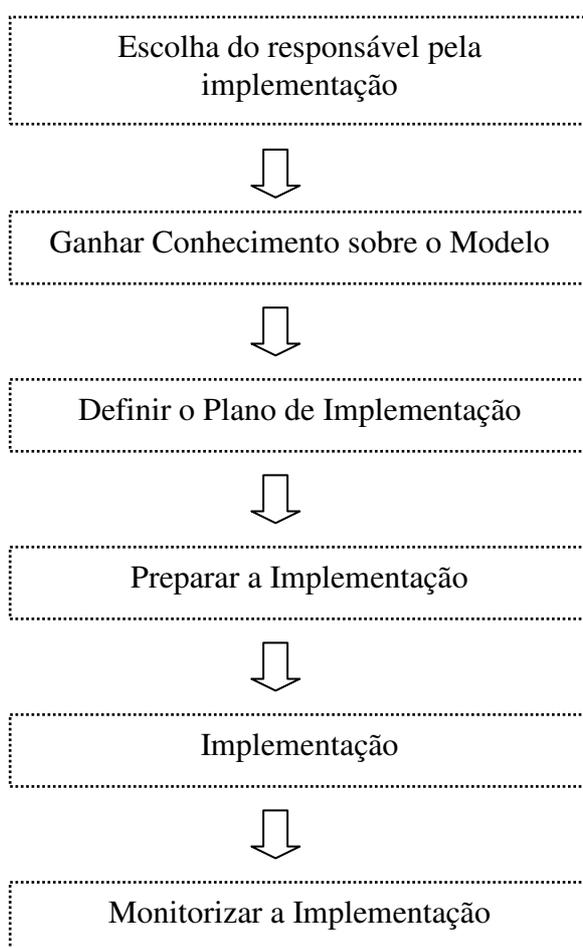
- ◆ Prestar o apoio à negociação de contratos de construção e manutenção de instalações.
- ◆ Efectuar e actualizar os seguros relacionados com o património.
- ◆ Assegurar as correctas condições de funcionamento das instalações e estabelecimentos da Caixa.
- ◆ Gerir a manutenção e conservação do património, equipamento e viaturas, incluindo os que não estão afectos à exploração.
- ◆ Promover as acções de benfeitoria necessárias à manutenção e valorização das propriedades executadas pela Caixa e que se destinam a venda posterior.
- ◆ Gerir a aquisição de imobilizado, equipamentos, produtos e serviços, implicando o controlo de pedidos internos, prospecção de mercado, consulta a fornecedores.
- ◆ Manter actualizado o registo de bens de imobilizado.
- ◆ Promover a venda do património não afecto à exploração, de acordo com orientações superiores.
- ◆ Elaborar estimativas de despesas gerais de manutenção do património.
- ◆ Verificar e controlar as condições de segurança dos equipamentos.
- ◆ Elaborar relatórios sobre custos de exploração com o património e perspectivas de evolução.

#### **4.4 Implementação**

Numa primeira etapa será realizada uma apresentação detalhada do novo Modelo Organizacional à Direcção da CCAM a quem caberá deliberar sobre a sua implementação.

Se a Direcção diferir a sua implementação este processo passará pelas fases expressas na figura 14.

**Figura 14** – Fases da Implementação



**Fonte:** O próprio

### **Escolha do responsável pela implementação**

A escolha do responsável pela implementação deverá ser estruturada ao nível da Direcção que irá delegar num elemento da Comissão Executiva que funcionará como dinamizador organizacional.

O interlocutor da Comissão Executiva deverá apresentar um perfil que encaixe nas seguintes características: ter uma posição relevante na estrutura e ser reconhecido pelos restantes colaboradores; conhecer a CCAM e o negócio; conhecer os funcionários, ter boa capacidade de interagir e liderar equipas de trabalho; orientação para resultados.

Este colaborador com responsabilidades ao nível da Comissão Executiva assumirá a dinamização interna do processo de implementação, tendo a seu cargo as seguintes tarefas: definição do plano de implementação; mobilizar os coordenadores dos Gabinetes; acompanhar e controlar a execução das iniciativas dando *feedback* à Direcção; monitorização.

### **Ganhar conhecimento sobre o modelo**

Esta fase tem como objectivo criar condições para que a CALC possa dinamizar o processo de implementação. Nesta fase a Direcção e o dinamizador organizacional deverão inteirar-se com profundidade das características do novo Modelo Organizacional e debater entre si os conceitos, princípios e objectivos.

### **Definir o plano de implementação**

Esta fase tem como objectivos definir as metas organizacionais, as acções a realizar, os resultados a atingir e o calendário de implementação. Nesta etapa deverá ficar assegurada a aprovação e divulgação do plano de implementação por parte da Direcção e do dinamizador organizacional.

O plano de implementação terá como linhas mestras a focalização nas áreas prioritárias da CCAM. As áreas prioritárias serão resultado das entrevistas realizadas aos Directores da

## **Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro**

Caixa Agrícola. As respostas ao questionário apontarão as orientações sobre as prioridades da implementação.

### **Preparar a implementação**

Nesta etapa deverão ficar criadas condições para a implementação através da afectação de pessoas e das suas funções/tarefas. Caberá ao dinamizador organizacional comunicar aos coordenadores dos diversos Gabinetes a sua afectação aos cargos e quais as suas funções, e por sua vez os coordenadores comunicarão aos seus subordinados.

### **Implementação**

Esta etapa terá como objectivo executar as acções previstas no plano de implementação, ou seja, mobilizar os colaboradores para uma participação activa em reuniões de esclarecimento.

### **Monitorizar a implementação**

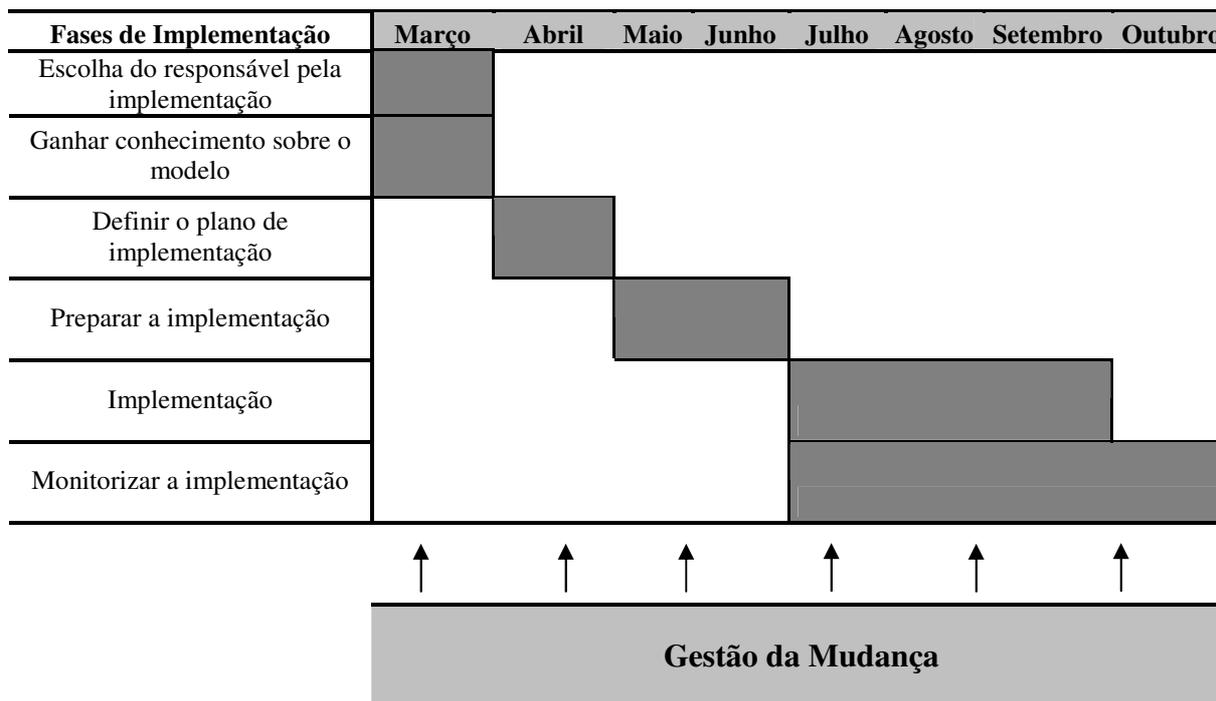
O objectivo desta fase passa por assegurar que o plano está a ser cumprido, identificar as necessidades de ajustamento ao plano e programar se necessário acções correctivas e preventivas.

Caberá ao dinamizar organizacional realizar o ponto de situação relativamente aos desvios, resultados e propostas correctivas para apresentar à Direcção. Posteriormente deverá ser promovida uma reunião interna com os coordenadores dos diversos Gabinetes para divulgação dos resultados alcançados.

Sugere-se que a monitorização seja efectuada numa base semestral.

Do estudo realizado conclui-se que a implementação do novo modelo organizacional deveria obedecer ao cronograma da figura 15.

**Figura 15 – Cronograma**



**Fonte:** O próprio

**Gestão da Mudança**

*“Toda a mudança significa novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser gradativa e constante, como pode ser rápida. Uma questão de velocidade e de profundidade. Toda a mudança implica algo de diferente. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e substituiu por um estado de provisoriedade, de tensão e de incomodo” (Chiavenato, 2005:426).*

Na óptica dos funcionários da CCAM do Litoral Centro a alteração de funções provocada pelo novo modelo organizacional poderá originar: mudança nas rotinas e actividade diárias; introdução de novas actividades no seu quotidiano; necessidade de formação para exercerem algumas das novas actividades; clima de incerteza e alguma ansiedade quanto às suas novas tarefas; necessidade de alinhamento das competências às novas funções.

Para que a mudança para o novo modelo organizacional decorra com sucesso e tenha êxito deverão verificar-se as seguintes condições: comprometimento a nível da Direcção e de toda a

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Organização; envolvimento e apoio forte da liderança (coordenadores dos diferentes gabinetes e seus colaboradores); alinhamento em torno dos mesmos objectivos e visão única; conhecimento do impacto da mudança e comunicação aos seus colaboradores; uso de incentivos para induzir os comportamentos desejados (Chiavenato, 2005).

### **Plano de gestão da mudança**

O plano de gestão da mudança que é sugerido para minimizar o impacto da implementação da nova estrutura organizacional abrange três dimensões.

Comunicação – realização de actividades associadas à comunicação interna do novo modelo organizacional no sentido de manter todos os colaboradores envolvidos e alinhados com os objectivos traçados, que poderão passar por sessões de esclarecimento por iniciativa da Direcção reforçados com envio de *emails* regularmente.

Mobilização e envolvimento da liderança – além de complementarem a comunicação, as acções de mobilização têm como objectivo a partilha de informação e a recolha de *feedback* directamente dos coordenadores, ajudando a consolidar a mudança de comportamentos.

Monitorização e avaliação de resultados – utilização de mecanismos de recolha de *feedback* directamente dos colaboradores como forma de reunir opiniões e sugestões através da passagem de um questionário.

### **Capítulo 5 – Conclusões**

O contexto das Instituições Financeiras está em mudança, sobretudo devido à aguda crise financeira, à maior cultura bancária dos clientes e à crescente globalização que permite a divulgação de informação mais célere e atempada no sector bancário.

No caso concreto da CALC torna-se crucial implementar um novo Modelo Organizacional que possibilite passar uma imagem de confiança, dentro e fora da Caixa, reforçar a sua credibilidade e solidez e seguir as melhores práticas organizacionais.

Atendendo às especificidades do Grupo Crédito Agrícola a literatura encontrada relevou-se escassa, pelo que a realização do projecto alicerçou-se nas entrevistas aos elementos da Direcção da CCAM do Litoral Centro, na participação em reuniões de Direcção, na consulta e realização de diversos documentos de trabalho e na experiência profissional do investigador em três empresas do Grupo Crédito Agrícola.

Neste contexto, a revisão da literatura aborda o conceito de organização e as quatro funções da gestão: planeamento, organização, controlo e direcção. Dado que o projecto se centra na implementação de um novo Modelo Organizacional para a CALC, foi investigada com maior profundidade a função organização. Dentro desta função a ênfase foi colocada nas cinco configurações de Mintzberg com o intuito de escolher a melhor estrutura organizacional para a CCAM do Litoral Centro.

Da entrevista aos Directores da CCAM ressalta a ideia central de idealizar um novo Organograma para a Instituição, dado que a actual estrutura não acompanhou o incremento da dimensão da Caixa, não responde às novas exigências da Supervisão e não acautela os desafios futuros.

O projecto realizado permitiu realçar os pontos fracos e insuficiências da actual estrutura organizacional e paralelamente propor um novo Modelo Organizacional que seja referência da Caixa Agrícola do Litoral Centro.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

O modelo proposto prevê alterações ao nível da gestão de topo através da inclusão de uma Comissão Executiva e de um Conselho de Crédito, e da gestão intermédia com a criação de vários Gabinetes: Gabinete Comercial, Gabinete de Marketing, Gabinete Jurídico e Gabinete de Recursos Humanos.

No desenvolvimento do estudo de caso foi realizado um diagnóstico e uma análise crítica da actual estrutura organizacional que conjuntamente com a entrevista à Direcção da CCAM e a participação em reuniões de Direcção permitiram concluir que o modelo que melhor se adapta às características da Caixa Agrícola do Litoral Centro é a Burocracia Profissional, cuja paternidade pertence a Mintzberg (1995).

A escolha da Burocracia Profissional como modelo da estrutura organizacional da CCAM oferece a capacidade de tornar eficiente as tarefas especializadas, designadamente aquelas que exigem profissionais qualificados. O facto da Burocracia Profissional se caracterizar por níveis de descentralização elevados permite conferir aos colaboradores da CCAM um considerável grau de autonomia na realização das funções.

Com a implementação deste novo modelo organizacional, a CCAM cria condições mais favoráveis para o desenvolvimento do negócio, sem descurar a vertente do risco e respeitando a segregação de funções, a qual está obrigada por imperativo legal.

Procurou definir-se com detalhe as funções de todas as novas estruturas do Modelo Organizacional idealizado, bem como as características que cada coordenador de Gabinete deverá apresentar.

Tanto quanto foi possível apurar, este é o primeiro estudo alusivo ao Crédito Agrícola e ao seu modelo organizacional, pelo que e como qualquer projecto, este também regista limitações. A principal limitação surgiu na escassa literatura encontrada alusiva ao Grupo Crédito Agrícola e ao seu Modelo Organizacional. Note-se que a governação e a estrutura organizacional do Crédito Agrícola não tem paralelo com a restante banca, pelo que se torna uma tarefa muito árdua entrar em comparações com modelos organizacionais de outros Bancos. Outra limitação está relacionada com o facto do projecto apenas cingir-se ao estudo organizacional de uma Caixa Agrícola.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

O contributo deste projecto prende-se com o facto de principiar o debate referente ao modelo organizacional das mais de noventa Caixas Agrícolas espalhadas por Portugal.

O projecto poderá servir de alavanca para que a investigação académica se comece a debruçar sobre o Grupo Crédito Agrícola no seu todo, pois não há histórico de estudos académicos sobre o Grupo.

Dado que no Crédito Agrícola muito está por explorar e estudar, como propostas de trabalhos de investigação futura consideramos que seria interessante:

- ◆ Realizar um estudo equivalente mas com um número mais representativo de Caixas Agrícolas, o que permitirá ganhar massa crítica e quiçá idealizar uma estrutura organizativa modelo.
- ◆ Desenvolver uma investigação com vista à implementação de um *Balanced Scorecard* no seio do Grupo Crédito Agrícola como modelo de gestão.
- ◆ Dado que os últimos anos têm sido pautados por inúmeras fusões entre Caixas Agrícolas era oportuno realizar um estudo alusivo à sua rentabilidade.
- ◆ Realizar um estudo sobre o impacto das Caixas Agrícolas no desenvolvimento das economias do interior de Portugal.

**Bibliografia**

Almeida, S. M., Nunes, H., e Cabrita R. (2007). *Introdução à Gestão*. Instituto Superior de Gestão Bancária 4ª edição.

Ansoff, H.I., e Brandgenburg, R.G. (1971). Language for Organization Design: Part I. *Management Science*. Vol. 17, Nº12, 705-716.

Aviso Nº5 do Banco de Portugal. Better Regulation. Banco de Portugal. <http://www.bportugal.pt/root/servs/sibap/application/app1/docs/avisos/textos/5-2008a.pdf>. Consultado em 20 de Janeiro de 2009.

Breadmore, R. C. (1992). *Organisation and Methods*. Editorial Presença.

Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Caiado, A. C. C., e Caiado, J. (2006). *Gestão de Instituições Financeiras*. Edições Sílabo.

Carvalho, Nuno (2006), Pedro Fernandes, Tolstoi Malaquias, Vítor Teles, Produtividade e Função Organização, Instituto Superior de Gestão Bancária. <http://works-nmc.blogspot.com/2006/11/organizacao-iii.html>. Consultado em 25 de Março de 2009.

Casalinho, C. (2007). *Basileia 2 - Capital e Spreads*. Inforbanca Janeiro-Março de 2007. Instituto de Formação Bancária.

Chandler, Jr. Alfred D. (1962). *Strategy and Structure - Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT press.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora.

Cordeiro, A. R. (2006). *Diário Económico – Suplemento Basileia 2*. Diário Económico 29 de Novembro de 2006.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Cunha, M. P., Rego, A., e Cunha, R.C., Cardoso, C.C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH.

Decreto Lei nº24/91 de 11 de Janeiro. Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola.

Decreto Lei nº292/92 de 31 de Dezembro. Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

Erquiaga, E. G. (2003). *Organizar para Criar Valor – Ideias e Técnicas para Organizar com Eficácia*. Vida Económica.

Estatutos da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Mondego de 6 de Fevereiro de 2006.

Firmino, M. B. (2008). *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*. Escolar Editora.

Gouveia, J. J. B. (2006). Tópicos Avançados de Gestão. Universidade de Aveiro. <http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/TAG/BGTAG02.pdf>. Consultado em 19 de Janeiro de 2009.

Lei nº51/91 de 11 de Janeiro. Código Cooperativo.

Modelo de Avaliação de Riscos adoptado pelo Banco de Portugal no âmbito do processo de supervisão. [http://www.bportugal.pt/bank/com/consulta022007\\_p.htm](http://www.bportugal.pt/bank/com/consulta022007_p.htm). Consultado em 20 de Janeiro de 2009.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Sage

Normativo de Estrutura da Caixa Central. Intranet do Grupo Crédito Agrícola.

## Modelo Organizacional da Caixa Agrícola do Litoral Centro

Pais, A. C., e Cabrita, R. (2001). *Gestão e Organização da Banca*. Instituto Superior de Gestão Bancária.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage

Relatório e Contas da Caixa Agrícola do Litoral Centro 2006, 2007 e 2008.

Relatório e Contas do Grupo Crédito Agrícola 2006, 2007 e 2008.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Mcgraw-Hill.

Yin, R.K.(2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage.

**Anexos**

**Entrevista ao Presidente da Direcção da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Centro**

**1. Bom dia Sr. Presidente, face ao cenário macroeconómico que se avizinha para 2009 como pensa que a Caixa Agrícola vai reagir a tantas adversidades?**

De facto 2009 vai ser um ano de muitos desafios, sabemos que o desemprego vai subir, que as famílias e as empresas vão ter mais dificuldades em liquidar as suas prestações, mas a Instituição vai saber dar resposta a todas as contrariedades que se aproximam. A Instituição apresenta confortáveis níveis de solvabilidade e liquidez.

**2. Ao nível interno os colaboradores estão preparados para enfrentar estes tempos de crise?**

A base dos nossos funcionários é constituída por pessoas muito experientes, com mais de 15 anos de Banca, pelo que nos oferece um capital de confiança elevado. Não obstante o referido, contamos fazer algumas remodelações.

**3. Essas remodelações poderão ser ao nível da estrutura organizacional?**

Sim, a direcção da Caixa está ciente que terá de realizar ajustamentos no organograma com o intuito de libertar mais os directores e agilizar os vários serviços entre gabinetes.

**4. Em outras Instituições de Crédito é comum a existência de uma Comissão Executiva. Já pensou na sua criação?**

Trata-se de um tema que já foi abordado em reuniões de Direcção. De facto a sua criação iria proporcionar uma maior disponibilidade a toda a Direcção remetendo a gestão corrente do dia-a-dia para os colaboradores a afectar à comissão executiva, bem como a coordenação de todos os gabinetes. No fundo seria a criação de um filtro para a Direcção.

**5. Ao nível da política comercial, como classifica o seu desempenho?**

A política comercial está um pouco dispersa por todos os balcões, não havendo um coordenador comercial que trace as linhas mestras da actividade comercial da Caixa. Vivemos um pouco reféns das orientações da Caixa Central que nem sempre se adequam à realidade local. A criação de um gabinete comercial irá alavancar o desempenho comercial e proporcionar um maior apoio a cada balcão.

**6. Tendo a Caixa uma boa dimensão como abordaria a criação de um Gabinete de Marketing?**

De facto a Caixa apresenta uma boa dimensão, estando presente nos concelhos de Montemor-o-Velho e Figueira da Foz com nove balcões. Com muita frequência, somos chamados a patrocinar diversos eventos. Trata-se de um ponto que ainda não está a ser explorado, mas que tem um bom potencial para renovar a imagem da Caixa e fazer chegar a Instituição a uma comunidade mais alargada.

**7. Mudando um pouco a temática da nossa entrevista como avalia a gestão dos créditos em contencioso por parte da Caixa?**

A gestão de contenciosos está entregue a dois advogados que prestam serviços à Caixa. Até à data registam-se elevados índices de recuperação de crédito donde se conclui que a parceria tem sido proveitosa para ambas as partes. Todavia a Direcção está sensível ao facto de presumivelmente os níveis de incumprimento subirem e consequentemente irão aumentar o número de processos a enviar para cobrança coerciva. Está em estudo aprofundado a criação de um Gabinete Jurídico que serviria de elo de ligação com os advogados e realizaria um acompanhamento permanente e rigoroso de todos os processos.

**8. Ao nível da política de recursos humanos, como é que a Caixa está a acompanhar os seus colaboradores?**

A Direcção tem uma relação muito próxima com os seus funcionários, tratam-se de pessoas que se conhecem há muitos anos. Posso dizer que somos uma pequena família. Noutra perspectiva, os recursos humanos estão inseridos no Gabinete Administrativo, todavia a Direcção está empenhada em dar uma nova visibilidade a esta área, pois

contamos com 50 funcionários que necessitam de ser acompanhados e sentir que a Instituição está ao seu lado.

**9. Relativamente à política de crédito, e tendo em consideração a degradação das condições económicas, refira-nos que medidas tenciona tomar?**

Numa primeira fase vamos ser mais selectivos e criteriosos na concessão de crédito e mitigar o risco de crédito. Está pensado, ao nível da Direcção, a criação de um gabinete de crédito, potenciando a segregação de funções entre quem executa, avalia, decide e controla.

**10. Fazendo um pouco o resumo da entrevista, a Direcção está a preparar-se para idealizar um novo organograma para a Caixa Agrícola?**

De facto sabemos que as normas emanadas pelo Banco de Portugal e pela Caixa Central são cada vez mais exigentes ao nível organizacional. Neste sentido contamos, neste novo mandato, apresentar um Modelo Organizacional capaz de enfrentar novos desafios, cumpridor das normas legais e que a qualquer momento nos permita abraçar um projecto de fusão com uma Caixa Agrícola contigua.

**Entrevista ao Secretário da Direcção da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Centro**

- 1. Bom dia Sr. Secretário da Direcção, face ao cenário macroeconómico que se avizinha para 2009 como pensa que a Caixa Agrícola vai reagir a tantas adversidades?**

Pessoalmente estou um pouco apreensivo com a deterioração da economia global, todavia no passado outras crises foram ultrapassadas e tanto a economia portuguesa como o sector bancário saíram mais robustos. Relativamente à Caixa Agrícola a confiança dos nossos associados e os saudáveis indicadores prudenciais são um suporte importante para superar a desaceleração da economia.

- 2. Ao nível interno os colaboradores estão preparados para enfrentar estes tempos de crise?**

A Direcção está muito próxima dos seus funcionários verificando-se um conhecimento mútuo entre ambos. Têm sido emanadas várias orientações ao nível do crédito, comercial e da segurança no sentido de ultrapassar todas as vicissitudes do dia-a-dia.

Toda a Direcção é unânime na realização de ajustamentos.

- 3. Essas remodelações poderão ser ao nível da estrutura organizacional?**

Sim, de facto a nossa estrutura merece ser retocada, tendo em consideração que está desajustada face ao crescimento da Caixa e face às novas exigências de mercado e até de supervisão.

**4. Em outras Instituições de Crédito é comum a existência de uma Comissão Executiva. Já pensou na sua criação?**

Seria importante abaixo da Direcção haver pessoas com capacidade e *know-how* que assegurassem a gestão operacional da Caixa permitindo libertar a Direcção para funções mais políticas e estratégicas.

**5. Ao nível da política comercial, como classifica o seu desempenho?**

Tenho consciência que a vertente comercial não está a ser explorada com profundidade. A Caixa teria muito a ganhar com uma maior agressividade comercial e mais pró actividade por parte dos seus colaboradores. Num futuro próximo será fundamental a criação de um Gabinete Comercial.

**6. Tendo a Caixa uma boa dimensão, como abordaria a criação de um Gabinete de Marketing?**

De facto seria um bom complemento ao departamento comercial, dado que as duas estruturas em conjunto teriam condições para criar, gerir e acompanhar campanhas direccionadas aos clientes e associados levando em linha de conta as especificidades locais.

**7. Mudando um pouco a temática da nossa entrevista como avalia a gestão dos créditos em contencioso por parte da Caixa?**

Globalmente os nossos advogados têm desempenhado de uma forma muito satisfatória a sua missão. Considero que falta uma estrutura que trabalhe de uma forma mais incisiva as moras até aos seis meses. A contratação de um advogado seria uma boa aposta.

**8. Ao nível da política de recursos humanos, como é que a Caixa está a acompanhar os seus colaboradores?**

A Caixa não tem uma estrutura central que coordene os recursos humanos, cabendo a cada balcão realizar a sua gestão. Já foi tema de direcção criar um Gabinete de Recursos

Humanos que possibilite uma gestão integrada dos colabores com ênfase na gestão de carreiras e na sua formação.

**9. Relativamente à política de crédito, e tendo em consideração a degradação das condições económicas, refira-nos que medidas tenciona tomar?**

Sabemos que os níveis de incumprimento em tempos de crise vão aumentar, logo para mitigar o risco de crédito tencionamos exigir mais garantias, privilegiar os nossos clientes e associados e direccionar a nossa politica de crédito para sectores menos expostos à crise.

**10. Fazendo um pouco o resumo da entrevista, a Direcção está a preparar-se para idealizar um novo organograma para a Caixa Agrícola?**

Foi um tema já conversado em sede de reunião de Direcção, pois à medida que a dimensão vai crescendo novas exigências vão surgindo e o modelo organizacional existente nem sempre responde em tempo oportuno e de uma forma cabal. Vai ser uma decisão que vai ser estudada e ponderada durante o ano de 2009.

**Entrevista ao Tesoureiro da Direcção da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Litoral Centro**

- 1. Bom dia Sr. Tesoureiro da Direcção, face ao cenário macroeconómico que se avizinha para 2009 como pensa que a Caixa Agrícola vai reagir a tantas adversidades?**

Tem sido uma temática muito aflorada com os colegas da direcção, funcionários e até com clientes e chega-se à conclusão que poderemos estar a viver uma crise sem precedentes. No meu ponto de vista o ano de 2009 deve ser encarado como um ano de transição, marcado por fortes critérios de prudência ao nível da concessão de crédito.

- 2. Ao nível interno os colaboradores estão preparados para enfrentar estes tempos de crise?**

Os nossos colaboradores estão sensibilizados para este tempo de crise mas também sabemos que com a sua experiência profissional os tempos mais difíceis serão superados.

- 3. A Direcção tem pensado em fazer algumas remodelações ao nível da estrutura organizacional?**

Efectivamente, estamos a estudar fazer algumas alterações na nossa estrutura, nomeadamente, em funções que carecem de uma maior segregação de funções para assim podermos dar uma resposta eficiente às exigências impostas pelos órgãos de supervisão.

- 4. Em outras Instituições de Crédito é comum a existência de uma Comissão Executiva. Já pensou na sua criação?**

A criação de uma Comissão Executiva na Caixa também já foi analisada. A actividade bancária está cada vez mais complexa para as instituições de crédito e como tal reconhecemos a importância deste possível órgão. Com a sua criação a Direcção irá

ficar mais disponível ficando a gestão corrente da Caixa a cargo de profissionais qualificados e que merecem a nossa confiança.

### **5. Ao nível da política comercial, como classifica o seu desempenho?**

Penso que temos uma equipa comercial com muito potencial mas que necessita de mais apoio, nomeadamente, de um coordenador comercial. Não podemos esquecer que os nossos comerciais são o motor da Caixa Agrícola e são eles que chegam às comunidades locais.

### **6. Tendo a Caixa uma boa dimensão como abordaria a criação de um Gabinete de Marketing?**

Muitas vezes a Caixa Agrícola é convidada a apoiar diversos acontecimentos realizados na nossa área de actuação, considerando a Direcção ser uma forma importante de divulgação e expansão da nossa imagem. Face a isto, considero que a criação de um Gabinete de Marketing iria ajudar a estarmos mais próximos da população dos nossos concelhos.

### **7. Mudando um pouco a temática da nossa entrevista como avalia a gestão dos créditos em contencioso por parte da Caixa?**

Considero que os 2 advogados que trabalham com a Caixa Agrícola têm realizado um bom trabalho, registando um nível elevado de recuperações. Contudo, a Direcção também está consciente que neste tempo de crise as famílias e as empresas poderão ter mais dificuldades pelo que temos vindo a equacionar a criação de um gabinete jurídico na Caixa. O principal objectivo é realizar um acompanhamento rigoroso dos processos, tornando mais célere a sua recuperação.

### **8. Ao nível da política de recursos humanos, como é que a Caixa está a acompanhar os seus colaboradores?**

A Direcção orgulha-se da relação familiar e de amizade que mantém há vários anos com os seus funcionários, preocupando-se com o seu bem-estar e evolução. Neste momento contamos com 50 funcionários pelo que considero que devem ser tidas em

conta outras preocupações, como por exemplo, a sua formação e progressão de carreira. Na minha opinião a área de recursos humanos necessita de maior evidência para que tenhamos índices de motivação elevados.

**9. Relativamente à política de crédito, e tendo em consideração a degradação das condições económicas, refira-nos que medidas tenciona tomar?**

Nos tempos que correm é muito importante fazer uma análise de risco de crédito muito rigorosa e um acompanhamento constante da condição financeira das famílias e das empresas. Para isto, a Direcção está empenhada em cumprir todas as regras de segregação de funções nesta área, nomeadamente, ao nível da avaliação do risco, aprovação, processamento e acompanhamento do crédito.

**10. Fazendo um pouco o resumo da entrevista, a Direcção está a preparar-se para idealizar um novo organograma para a Caixa Agrícola?**

Efectivamente, a alteração do nosso organograma será um dos desafios desta Direcção. Embora seja uma tarefa difícil, porque estamos a mexer com pessoas e funções, esperamos que as alterações venham a contribuir para o crescimento sustentado da instituição.