

I. S. E. G.
Biblioteca
A.E.
1718-a. 37802

HG-3194

GG
1991



RESERVADO

O PLANEAMENTO NOS BANCOS PORTUGUESES

-UM ESTUDO EMPIRICO-

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO

Apresentada por:

Helena do Carmo Milagre Martins Gonçalves

Sob a orientação do Ex.º Sr.:

Professor Doutor Vitor F. C. Gonçalves



Para os meus pais

e marido

«O debate: arte ou ciência? é estéril em relação a qualquer evento, já que os homens são tanto artistas como cientistas devido à maneira como a Natureza os fez, e o planeamento tem necessidade tanto do conhecimento formalmente organizado como do discernimento inspirado dos indivíduos».

George Chadwick



AGRADEÇO

A todos aqueles que me motivaram para a consecução desta dissertação e me acompanharam, apoiaram e animaram ao longo do período em que decorreu a sua elaboração.

Em especial, apresento os meus agradecimentos:

. aos responsáveis pelo planeamento dos bancos estudados, pela disponibilidade e amável colaboração, indispensáveis à realização desta investigação;

. ao meu marido pela orientação, estímulo e apoio prestados;

. às minhas irmãs Ana e Isabel pela preciosa ajuda na edição do manuscrito e revisão do texto final.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 2. PORQUE ESTE TEMA? SUA ABORDAGEM | 5 |
| 2.1 Enquadramento do Tema | 6 |
| 2.2 Delimitação do Tema | 9 |
| 2.3 Fundamentação Teórica da Escolha do Tema | 9 |
| 2.4 Fundamentação Empírica da Escolha do Tema | 19 |
| CAPÍTULO 3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA | 21 |
| 3.1 Objectivos da Investigação | 22 |
| 3.2 Metodologia Utilizada na Investigação | 23 |
| 3.3 Dificuldades na Investigação | 28 |
| CAPÍTULO 4. PLANEAMENTO: EVOLUÇÃO E TIPOLOGIAS | 31 |
| 4.1 Evolução do Planeamento | 32 |
| 4.1.1 Dos primórdios da civilização ao início do sec. XVIII | 33 |
| 4.1.2 Do séc. XVIII ao início do séc. XX | 38 |
| 4.1.3 O séc. XX | 39 |
| 4.1.3.1 Escolas do pensamento em gestão | 39 |
| 4.1.3.2 Fases de evolução do planeamento | 44 |
| 4.2 Tipologias do Planeamento | 52 |
| 4.2.1 Planeamento de curto, médio e longo prazo | 53 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2 Planeamento global, por área de negócio e funcional | 54 |
| 4.2.3 Planeamento operacional, tático e estratégico | 56 |
| | |
| CAPÍTULO 5. O QUESTIONÁRIO | 58 |
| | |
| 5.1 Desenho do Questionário | 59 |
| 5.2 Definição dos Conteúdos | 60 |
| 5.3 Estrutura do Questionário | 65 |
| | |
| CAPÍTULO 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 77 |
| | |
| 6.1 Metodologia da Análise | 68 |
| 6.1.1 Plano da análise | 68 |
| 6.1.1.1 Etapas da análise | 68 |
| 6.1.1.2 Definição dos critérios para categorização dos dados | 69 |
| 6.1.1.3 Tipo de análise | 72 |
| 6.2 Apresentação e Análise dos Resultados | 74 |
| 6.2.1 Breve caracterização dos bancos inquiridos | 74 |
| 6.2.1.1 Caracterização quanto à dimensão e detenção do capital | 74 |
| 6.2.1.2 Caracterização quanto à distinção em bancos comerciais e instituições especiais de crédito | 76 |
| 6.2.1.3 Caracterização quanto à pertença ou não a grupos empresariais | 77 |
| 6.2.1.4 Caracterização quanto ao número de efectivos | 81 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6.2.2 | Caracterização dos órgãos de planeamento dos bancos inquiridos | 83 |
| 6.2.2.1 | Existência de órgãos de planeamento | 83 |
| 6.2.2.2 | Tempo de existência dos órgãos de planeamento | 84 |
| 6.2.2.3 | Posicionamento dos órgãos de planeamento na estrutura do banco | 85 |
| 6.2.2.4 | Organização da função de planeamento | 86 |
| 6.2.2.5 | Denominação dos órgãos de planeamento | 89 |
| 6.2.2.6 | Função dos órgãos de planeamento | 90 |
| 6.2.2.7 | Os efectivos nos órgãos de planeamento | 95 |
| 6.2.3 | O processo de planeamento | 104 |
| 6.2.3.1 | Momento de introdução do planeamento formal | 104 |
| 6.2.3.2 | Actividades que deram início ao planeamento formal | 106 |
| 6.2.3.3 | Factores na origem do planeamento formal | 107 |
| 6.2.3.4 | Factores que justificam actualmente o planeamento formal | 112 |
| 6.2.3.5 | Envolvimento no processo de planeamento | 114 |
| 6.2.3.6 | Manual de planeamento | 122 |
| 6.2.3.7 | Fases do processo de planeamento | 126 |
| 6.2.3.8 | Caracterização dos planos elaborados | 136 |
| 6.2.3.9 | Técnicas utilizadas e sua periodicidade | 142 |
| 6.2.3.10 | Auditoria da situação | 150 |
| 6.2.3.11 | Premissas | 153 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.3.12 Procedimentos para gerir a incerteza | 155 |
| 6.2.3.13 Controlo | 156 |
| 6.2.3.14 Revisão | 156 |
| 6.2.3.15 O sistema de recompensas | 160 |
| 6.2.3.16 Percepção do tipo de planeamento que realizam | 162 |
| 6.2.3.17 O planeamento estratégico nos bancos inquiridos | 162 |
| | |
| CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES FINAIS | 165 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 190 |
| | |
| ANEXOS | 199 |
| | |
| ANEXO-1 - Lista dos elementos do universo | 200 |
| ANEXO-2 - Questionário | 202 |
| ANEXO-3 - Lista de estudos analisados para desenho do questionário | 226 |
| ANEXO-4 - Modelo conceptual de planeamento adoptado | 229 |
| ANEXO-5 - Variáveis estruturais | 231 |

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

| | |
|---|----|
| Figura 5.1 - Abordagem sistémica ao sistema de planeamento | 63 |
| Figura 6.1 - Actividade do banco: de banco universal a grupo global | 78 |
| Quadro 4.1 - Fases de evolução do planeamento | 45 |
| Quadro 4.2 - Algumas tipologias do planeamento | 53 |
| Quadro 6.1 - Definição das categorias pequena, média e grande dimensão atendendo aos valores do activo líquido, crédito concedido e recursos captados | 71 |
| Quadro 6.2 - Repartição dos elementos da amostra e do universo atendendo aos critérios dimensão e detenção do capital | 74 |
| Quadro 6.3 - Repartição dos elementos da amostra e do universo atendendo aos critérios dimensão e detenção do capital | 75 |
| Quadro 6.4 - Repartição dos bancos inquiridos por Bancos Comerciais e Instituições Especiais de Crédito | 77 |
| Quadro 6.5 - Repartição dos bancos inquiridos quanto à pertença a grupos empresariais | 79 |

| | |
|--|----|
| Quadro 6.6 - Número médio de efectivos no total dos bancos inquiridos e por critérios fixados | 81 |
| Quadro 6.7 - Existência da Direcção de Planeamento nos bancos inquiridos | 83 |
| Quadro 6.8 - Distribuição dos bancos inquiridos atendendo ao tempo de existência da Direcção de Planeamento | 84 |
| Quadro 6.9 - Posicionamento dos órgãos de planeamento na estrutura do banco | 86 |
| Quadro 6.10 - Existência de órgãos distintos para funções distintas de planeamento | 86 |
| Quadro 6.11 - Estrutura da Direcção de Planeamento | 87 |
| Quadro 6.12 - Existência de departamento de planeamento com responsável distinto do da Direcção de Planeamento | 88 |
| Quadro 6.13 - Denominação da Direcção de Planeamento | 90 |
| Quadro 6.14 - Funções da Direcção de Planeamento | 91 |
| Quadro 6.15 - Existência simultânea das funções Planeamento, Controlo e Contabilidade | 92 |
| Quadro 6.16 - Funções do Departamento/Gabinete de Planeamento | 94 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 6.17 - Distribuição do número de efectivos pelas direcções componentes da estrutura dos bancos inquiridos | 96 |
| Quadro 6.18 - Bancos inquiridos cujas funções da Direcção de Planeamento têm o maior número de efectivos | 97 |
| Quadro 6.19 - Lugar detido pela função de planeamento na Direcção de Planeamento, atendendo ao número de efectivos que ocupa | 98 |
| Quadro 6.20 - Distribuição dos efectivos por níveis de escolaridade | 100 |
| Quadro 6.21 - Distribuição dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento pelo tipo de licenciaturas | 102 |
| Quadro 6.22 - Distribuição dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento pelo tipo de funções e por nível de escolaridade | 102 |
| Quadro 6.23 - Momento de introdução do planeamento formal | 104 |
| Quadro 6.24 - Actividades que deram início ao planeamento formal | 106 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 6.25 - Factores na origem do planeamento formal | 107 |
| Quadro 6.26 - Factores na origem do planeamento formal - condicionalismos legais | 108 |
| Quadro 6.27 - Factores na origem do planeamento formal - necessidades de gestão | 110 |
| Quadro 6.28 - Existência inicial de diferentes planos para dar resposta a condicionalismos legais e a necessidades de gestão | 111 |
| Quadro 6.29 - Factores que justificam actualmente a existência do planeamento formal | 113 |
| Quadro 6.30 - Existência actual de diferentes planos para dar resposta a condicionalismos legais e a necessidades de gestão | 114 |
| Quadro 6.31 - Envolvimento do processo de planeamento | 115 |
| Quadro 6.32 - Ordenação da participação das direcções no processo de planeamento | 116 |
| Quadro 6.33 - Participação dos departamentos no processo de planeamento | 121 |
| Quadro 6.34 - Existência do manual de planeamento | 122 |
| Quadro 6.35 - Organização do manual de planeamento | 124 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 6.36 - Conteúdos do manual de planeamento | 125 |
| Quadro 6.37 - Fases do processo de planeamento | 127 |
| Quadro 6.38 - Periodicidade das fases do processo de planeamento | 129 |
| Quadro 6.39A - Calendarização das fases do processo de planeamento | 131 |
| Quadro 6.39B - Calendarização das fases do processo de planeamento (continuação) | 132 |
| Quadro 6.40 - Participação da gestão das fases do processo de planeamento | 134 |
| Quadro 6.41 - Tipos de planos dos bancos inquiridos | 136 |
| Quadro 6.42 - Técnicas utilizadas pelos inquiridos e sua periodicidade | 143 |
| Quadro 6.43 - Outras técnicas utilizadas pelos inquiridos e sua periodicidade | 148 |

CAPÍTULO 1-INTRODUÇÃO

O trabalho que apresentamos, surge como etapa conclusiva do Curso de Mestrado em Gestão por nós realizado, no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Para a sua consecução, começámos por preparar o projecto de investigação, suporte desta dissertação de mestrado, delimitando o âmbito do estudo. Neste sentido, procedemos a diversas pesquisas bibliográficas, ao contacto com especialistas das áreas temáticas do nosso interesse, para melhorar a nossa sensibiização à escolha e tratamento de possíveis temas e, finalmente, à formulação e análise de um conjunto de hipóteses sobre a possibilidade, interesse e gosto pessoal pela investigação específica a desenvolver. Atingimos, assim, o escolhido quadro de referência temático, ponto de chegada da primeira fase de concepção da nossa pesquisa. Mas este, por sua vez, tornou-se ponto de partida para a etapa seguinte: o desenvolvimento do projecto que iríamos realizar, o qual, depois de alguns ajustes, acabaria por se concretizar no plano de trabalho a prosseguir. Por último, passámos à sua execução, resultando então, após todos os estudos, pesquisas, reflexões, contactos pessoais e revisões efectuadas, o trabalho que vamos apresentar como nossa dissertação de mestrado.

Globalmente, é composta por sete capítulos.

O primeiro capítulo, tem como objecto esta introdução.

O segundo capítulo, apresenta o tema escolhido para a investigação a realizar - o planeamento nos bancos portugueses -, bem como as razões da sua escolha.

O terceiro capítulo, refere os objectivos que nos propomos atingir - descrição da prática do planeamento nos bancos portugueses e identificação da fase de evolução do planeamento em que se encontram; a metodologia utilizada - pesquisa bibliográfica, estudo de casos análogos e realização de entrevistas pessoais com os responsáveis pelo planeamento, no universo definido, além do recurso a diferentes abordagens para operacionalizar alguns conceitos fundamentais; e as dificuldades encontradas no decorrer da investigação.

O quarto capítulo, trata da definição dos conceitos relevantes, das tipologias de planeamento e da identificação e caracterização dos vários estádios de evolução do planeamento versus evolução do pensamento em gestão indissociável, este, da própria evolução da civilização.

O quinto capítulo, debruça-se sobre a definição e justificação das dimensões a caracterizar no estudo empírico e, conseqüentemente, sobre o desenho do questionário

O sexto capítulo, faz a apresentação e análise dos resultados obtidos, conjuga-as com a caracterização da actividade bancária e chega às primeiras conclusões.

O sétimo e último capítulo, apresenta as conclusões finais.

Queremos ainda salientar que, apesar das condições para a realização deste projecto não terem sido as mais favoráveis, sentimos que o esforço dispendido permitiu, de alguma maneira, colmatar essa deficiência, fazendo com que os objectivos inicialmente estabelecidos, pudessem ser convenientemente concretizados. Se de facto, for esse o sentimento daqueles que avaliarem ou consultarem este estudo, então, desde já, consideramos que valeu a pena a nossa dedicação, e que contribuímos, por pouco que seja, com algo de novo e válido, para melhorar o conhecimento na área, por nós escolhida, do planeamento.

*CAPÍTULO 2—PORQUÊ ESTE TEMA?
SUA ABORDAGEM*

2.1-ENQUADRAMENTO DO TEMA

«Sem organizações não há gestão. Mas sem gestão não há organizações»¹.

As organizações, são um dos mais importantes sustentáculos do tecido económico, social, político e cultural da sociedade dos nossos tempos. Dal que, seja tão importante o estudo e compreensão, de todos e quaisquer aspectos com elas relacionados.

É pois fundamental, começarmos por referir o que entendemos por organização, já que são vários os significados que lhe podem ser atribuídos. Para o efeito, citamos Gilman² que a define como:

«1) um conjunto de orientações sobre como devem ser dirigidos os recursos humanos e outros, para a realização de um objectivo;

¹ Adaptado de DRUCKER, Peter, Management:Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row Publishers, New York, 1974, p.6.

² GILMAN, Glen, "The manager and the Systems Concept", Business Horizons, August 1969, pp.19-28, citado por Cleland, David I., William R. King; Systems Analysis and Project Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1975, p. 235.

2) a estrutura das orientações que vão desde políticas e procedimentos até afectações de pessoal;

3) e, a entidade em funcionamento que é formada quando a organização como processo e estrutura, liga os esforços de um número de indivíduos para uma realização conjunta».

No entanto, ao falarmos em organizações, devemos sempre entendê-las

«não como uma entidade estrutural estática [...mas sim] como um sistema dinâmico, que tem:

1) Um objectivo explícito ou implícito para o qual os participantes trabalham;

2) Um padrão formal e informal de autoridade e responsabilidade entre os participantes;

3) Uma dada qualidade e quantidade de recursos tanto humanos como não humanos;

4) Uma constante interacção entre subsistemas, à medida que as decisões são tomadas, que as estratégias são delineadas para a implementação das decisões, e que as decisões são implementadas.»³

Deste conceito de organização, sobressai, do nosso ponto de vista, a existência inerente de um processo integrativo das funções de planeamento, de organização, de direcção e de controlo, para assegurar o seu funcionamento.

Ora isso, não é mais do que o conceito de gestão, abordado do ponto de vista funcional. A este propósito, não queremos deixar de salientar a existência de outras e diversas formas de perspectivar a gestão, que são apresentadas por

³ CLELAND, David I., William R. KING, Systems Analysis and Project Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1975, p. 235.

diferentes autores.⁴ Contudo, devemos ter sempre presente, que apesar dessa diversidade «[...] nenhuma das escolas de pensamento de gestão descreve completamente [...] a gestão contemporânea»⁵, exactamente por que nenhuma delas consegue englobar num corpo único, toda a sua dimensão e complexidade, resultantes da sua interdisciplinarietà, da sua natureza prática e teórica, da generalidade da sua função.

A gestão, «[...] é o coração de todas as nossas actividades, sejam elas públicas ou privadas», afirma Claude George, Jr.⁶.

Assim, a gestão das organizações abigura-se-nos um domínio fulcral, tanto a nível dos conhecimentos teórico como prático, mas demasiado vasto e complexo para ser abordado de forma tão ampla.

4 Por exemplo:

-as escolas da gestão científica, comportamental, processual ou funcional, e quantitativa, referidas por GEORGE JR., Claude S., The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, pp. 145-167.

-as abordagens empírica ou de casos, do comportamento interpessoal, do comportamento em grupo, dos sistemas sociais cooperativos, dos sistemas sócio-técnicos, da teoria da decisão, dos sistemas, matemática ou da "ciência da gestão", contingencial ou situacional, dos papéis de gestão e operacional, sistematizadas por KOONTZ, Harold et al., Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1984, pp. 53-63.

5 GEORGE JR., Claude S., The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p. 71.

6 Ibid, p. 181.

2.2-DELIMITAÇÃO DO TEMA

Visto serem várias as ópticas e as razões pelas quais a temática da gestão pode ser analisada, é prática corrente a delimitação de áreas de investigação de âmbito menos alargado, susceptíveis de uma mais eficaz e eficiente aplicação do método científico à abordagem do conhecimento. Visa-se assim, a obtenção de resultados mais conclusivos.

Foi com base neste princípio que optámos por dirigir a nossa atenção para uma área específica:

-o planeamento, integrado este, de acordo com uma perspectiva evolucionista, na dimensão da gestão estratégica, e limitar o presente trabalho ao estudo de alguns aspectos estruturais e processuais do planeamento nos bancos portugueses.

2.3-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha de um tema que possa ser objecto de uma dissertação de mestrado, não é, normalmente, um processo fácil

e imediato, pois tende a ser influenciada por factores de diversa natureza.

No nosso caso, a decisão foi, fundamentalmente, tomada atendendo a dois critérios:

-ao nosso gosto e interesse pessoal por esta problemática-planeamento/gestão estratégica;

-e, principalmente, à importância e actualidade que, em nossa opinião, o tema reveste. Vejamos porquê.

Presentemente, a gestão processa-se num ambiente de contínua e rápida mudança, verificando-se um acréscimo de incerteza. É pois, fundamental, dar resposta não só acertada e atempadamente às questões que se levantam, como também, e principalmente, estar prevenido em relação ao futuro, antecipando, influenciando ou até mesmo «criando»⁷ os acontecimentos vindouros.

Mas «porque é que é que uma empresa deve tentar olhar para o futuro? Porque não esperar até que ele chegue?»⁸

⁷ No sentido dado por DRUCKER, Peter, Op. Cit., p. 45.

⁸ LOABSY, Brian J., "Long-Range Planning in Perspective", in The Strategy Process, organizado por James B. Quinn, Henry Mintzberg, Robert M. James (eds.), Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1988, pp. 89-93.

Para Brian Loabsy, esta é a questão básica ao considerar qualquer espécie de planeamento e apresenta como resposta as seguintes razões:

1º Para perceber as implicações no futuro, das decisões presentes.

2º Para examinar as implicações presentes de acontecimentos futuros (o que é que se tem de preparar agora, para se estar preparado para o que se espera que venha a acontecer).

3º Prover motivação e mecanismos de resposta às questões anteriores.»

Na realidade, é cada vez mais premente que as organizações estejam apetrechadas para responder ao desafio da gestão em turbulência e incerteza, garantindo o funcionamento e o posicionamento necessários à sua sobrevivência e, se possível, o que é mais desejável, ao seu próprio crescimento, por forma a atingirem as finalidades a que se propõem.

Torna-se então necessário, desenvolver processos e afectar recursos e meios, que permitam a definição de um quadro de referência do futuro, relativamente ao qual se estabelecerão objectivos e delinearão diferentes vias de acção, seleccionando-se entre estas, aquela-ou aquelas, em caso de estarmos a trabalhar com cenários múltiplos-que se considere mais ajustada e que, por esse facto, irá ser implementada e simultaneamente controlada. Ora isto não é mais

do que planear, pois como refere Steiner,⁹ o planeamento respeita à futuridade das decisões presentes em termos de:

- 1-estabelecer objectivos.
- 2-desenvolver estratégias para os atingir.
- 3-traduzir as estratégias em programas operacionais.
- 4-assegurar que os planos são cumpridos.

Se se aceitar, como é o nosso caso, que o planeamento formal ou informal, se encontra sempre presente em toda e qualquer organização, partilhando assim a ideia de Sawyer,¹⁰ quando diz que «todos os gestores planeiam [...seja através de] um processo pessoal, intuitivo ou até mesmo sub-consciente», pode e deve-se questionar:

- 1-a forma como se processa o planeamento;
- 2-a afectação de recursos e meios que lhe é feita;
- 3-as vantagens que proporciona.

Do nosso ponto de vista, é importante conhecer relativamente a estes três factores, a situação de dada organização, sector económico, país ou qualquer outro agregado. E isto, não só "per si", como também face a uma realidade que queiramos utilizar para confronto, por forma a ajuizarmos, em termos comparativos, sobre a situação presente e/ou evolução apresentada do caso em estudo. Tais análises

⁹ STEINER, G. A., Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979, p. 15.

¹⁰ SAWYER, G., Corporate Planning as a Creative Process, Planning Executives Institute, Oxford, Ohio, 1983, p. 54.

permitirão suscitar a reflexão sobre a adequação do que se está a fazer e, além disso, trazer à luz, alternativas passíveis de corrigir e até melhorar ou otimizar, o que, quem, quando e como se pratica.

Dentro da literatura especializada, tem tido predominância o estudo e explanação dos processos de planeamento, centrados nos conteúdos das suas diversas etapas e na utilização de várias técnicas ou modelos.

Pensamos poder dizer que, genericamente, o tratamento desta temática recai:

-no desenho de modelos conceptuais-aqueles que apresentam «uma ideia do que uma coisa em geral deve ser, ou uma imagem dessa coisa, formada a partir de generalizações de casos individuais»,¹¹ que enunciam e caracterizam as várias fases do desenrolar do processo e aspectos da estrutura do sistema de planeamento. Citamos a este propósito, os trabalhos de Gilmore e Brandenburg,¹² Steiner,¹³ Jauch and Glueck,¹⁴

¹¹ STEINER, G. A., Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979, p. 16.

¹² GILMORE, F. A., R. G. BRANDENBURG, "Anatomy of Corporate Planning", Harvard Business Review, November/December, 1962, pp. 61-69.

¹³ STEINER, G. A., Op. Cit.

¹⁴ JAUCH, Lawrence R., William F. GLUECK, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1988.

-nas metodologias de concepção de sistemas de planeamento, tratadas, por exemplo, por Nadler²¹ e Vitor Gonçalves²²;

-na implementação²³ de sistemas de planeamento;

-na utilização de ferramentas e técnicas²⁴ a utilizar nas várias fases do processo;

²¹ NADLER, G., The Planning and Design Approach, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1981.

²² GONÇALVES, V., Un Enfoque de Metaplanificación al Sistema de Planificación Empresarial: Contribución para una Teoría Prescriptiva Contingencial, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, 1987.

²³ LORANGE, Peter, Implementation of Strategic Planning, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.

HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, Strategic Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

BRYSON, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations - a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Jossey-Bass Inc., Publishers & Jossey-Bass Ltd., San Francisco, California & London, 1988.

²⁴ DYSON, Robert G., Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1990.

GEORGOFF, David M., Robert G. MURDICK, "Managers's Guide to Forecasting", Harvard Business Review, Janeiro/Fevereiro, 1986, pp. 110-120.

PAPPAS, Richard A., Donald S. REMER, "Status of Corporate Planning Models", Managerial Planning, March/April, 1984, pp. 4-16.

-e na avaliação da adequação e validade de tais sistemas,²⁵ à realidade a que se propõem responder.

Em relação a este último ponto, aliás bastante controverso, queremos ainda acrescentar que a necessidade e utilidade do planeamento têm merecido, tanto por parte dos que têm responsabilidades na gestão como por parte dos investigadores, uma séria reflexão. De facto, têm sido defendidas por um significativo conjunto de autores, não só de um ponto de vista teórico,²⁶ mas também recorrendo a estudos empíricos,²⁷ como se acabou de exemplificar e reforçar. A relevância, é posta no melhor desempenho resultante de uma melhor compreensão da gestão e da tomada de decisão, devido à preocupação sistematizada por:

²⁵ STEINER, George A., Harry and Elsa KUNIN, "Formal Strategic Planning in the United States Today", Long Range Planning, 16(3), 1983, pp. 12-17.

KELLEY, C. Aaron, "Auditing the Planning Process", Managerial Planning, Janeiro/Fevereiro, 1984, pp. 12-14.

RAMANUJAM, Vasudevan, N. VENKATRAMAN, John C. CAMILLUS, "Multi-Objective Assessment of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach", Academy of Management Journal, 29(2), 1986, pp. 347-372.

²⁶ ROWE, Alan J., et al., Strategic Management: a Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A., Canada, 1989.

THOMPSON JR., Arthur A., A. J. STRICKLAND III, Strategic Management: Concepts and Cases, Bpi/In Win, Homewood, Boston, 1990.

²⁷ RHYNE, Lawrence C., "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Management Journal, 7(5), 1986, pp. 423-436.

- * *perspectivar o futuro;*
- * *estimular a definição de "o que somos?" e "o que queremos ser?";*
- * *conhecer os pontos fortes e fracos;*
- * *aclarar futuras oportunidades e ameaças;*
- * *facilitar a formulação e implementação da estratégia;*
- * *funcionar como canal de comunicação;*
- * *ser a base de outras funções da organização, entre outras coisas.*

Pensamos que, a partir desta sucinta apresentação, podemos já constatar, a importância que detém, hoje em dia, o planeamento. Daí, o nosso particular, e pensamos que justificado, interesse por este campo de investigação.

No entanto, e face à diversidade de questões que o planeamento levanta, susceptíveis de estudo sistematizado e aprofundado, decidimos apenas centrar a nossa investigação nos processos e em algumas questões estruturais do planeamento. Por um lado, devido às próprias exigências, em termos de investigação, de definir o âmbito desta, de modo a ser possível o seu adequado tratamento, atendendo à finalidade a que se propõe. Por outro lado, por considerarmos que é

essencial o conhecimento prévio daquilo que se faz-o processo e estrutura do planeamento-, para então se poder avaliar e, se necessário, se alterar.

Mas, antes de avançarmos e a propósito de toda esta apresentação, desejamos aqui salientar que, de uma forma sistemática, temos sempre feito referência apenas a planeamento, apesar de, simultaneamente, citarmos obras e autores que tratam de planeamento estratégico, planeamento formal, sistemas de planeamento, planeamento global da empresa, planeamento de centros de actividade, e de outros conceitos, dentro deste campo, que não vamos, exaustivamente, agora referir. Isto deve-se ao facto de, por um lado, se verificar uma evolução neste conceito, não só à medida que as organizações crescem e amadurecem, como também ao longo do próprio tempo; e, por outro lado, o facto de ser corrente que a maioria dos autores apresentem a sua própria definição deste conceito e dos que com ele se relacionam, consequência mais ou menos directa do que acabámos de expor. Dada a necessidade e importância de apreendermos e esclarecermos o entendimento do conteúdo e forma desta evolução, decidimos, então, tratar especificamente esta problemática num capítulo separado, onde se fará uma breve retrospectiva do entendimento do planeamento e das diferentes tipologias de planeamento que hoje em dia estão mais difundidas.

2.4 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA DA ESCOLHA DO TEMA

A preferência por uma investigação empírica, de carácter descritivo, deve-se, fundamentalmente, ao facto de reconhecermos a grande necessidade e utilidade deste tipo de trabalhos, para a caracterização e aprofundamento do conhecimento em dada área. Neste sentido, citamos de Vitor Gonçalves,²⁸ a seguinte passagem:

«Outro tipo de estudos que têm elevado potencial para a investigação, no contexto da Península Ibérica, são os de natureza descritiva:

-Estudos sobre a utilização de sistemas de planeamento formal. Estas investigações deverão identificar os tipos de sistemas de planeamento que são utilizados pelas empresas [...]. Poderão fazer-se discriminações por sectores de actividade [...].»

Realmente, esta é uma das formas de disponibilizar informação, tratada com determinado grau de rigor, recurso hoje em dia indispensável à melhoria da eficácia de qualquer tomada de decisão.

Por isso, procurámos um sector que:

-relativamente à dimensão das suas empresas pudesse, provavelmente, apresentar, não só uma maior formalização como

²⁸ GONÇALVES, V., Op. Cit., p. 710.

também um estado de desenvolvimento mais elevado e até mais sofisticado, no que se refere ao planeamento;²⁹

-fosse composto por um número relativamente pequeno de empresas, por forma a possibilitar a cobertura do universo, em termos do estudo previsto.

Assim, tendo em conta as características do tecido empresarial português e os dois critérios referidos, optámos então pelo sector bancário e, mais precisamente, pelos bancos.

No entanto, procedemos ainda a outra filtragem. Atendendo a que iríamos encontrar bancos nacionais e estrangeiros, e que estes últimos ao serem filiais ou agências de outros não nacionais, não desenvolveriam processos próprios de planeamento, optando antes pela "importação" dos existentes no país de origem e fazendo, quando necessário, os ajustamentos convenientes, decidimos então circunscrever o nosso estudo aos Bancos Portugueses.

²⁹ Como sugere alguma literatura:

CAELDRIES, Filip, Roland van DIERDONCK, "How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work", Op. Cit.

GUP, Benton E., David D. WHITEHEAD, "Strategic Planning in Banks-Does it Pay?", Long Range Planning, 22(1), 1989, pp. 124-130.

CAPÍTULO 3—OBJECTIVOS E METODOLOGIA

3.1-OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho de investigação que realizámos, visa fazer uma descrição, da prática concreta do planeamento nos bancos portugueses.

Com esse intuito, pretendemos:

1º-Caracterizar os processos de planeamento prosseguidos, identificando o que, quem, como e quando se faz;

2º-Tipificar esses processos por grupos de bancos, definidos estes, a partir de critérios tais como dimensão e natureza do capital social;

3º-Identificar entre as fases de evolução do planeamento, aquela que mais se adequa à realidade retratada, tanto em relação ao conjunto global em estudo, como, e se possível, em relação a cada um dos grupos definidos para a análise realizada no ponto anterior;

Wheelen and Hunger,¹⁵ e Garland, Farmer and Taylor¹⁶ entre outros;

-e na apresentação de modelos operativos-«aqueles que estão a ser utilizados actualmente por dada empresa.¹⁷ É o caso de estudos como "Business Planning: Philadelphia Style",¹⁸ "Australian Industry: Sophisticated Planning and Weak R & D?",¹⁹ e "How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work".²⁰

No entanto, há também outros temas, que apesar de não serem tão frequentemente abordados, são de grande importância para a teorização do conhecimento nesta área. Assumindo uma outra perspectiva, estamos a pensar:

¹⁵ WHEELEN, Thomas L., J. David HUNGER, Strategic Management, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A., Canada, 1989.

¹⁶ GARLAND, John, Richard N. FARMER, Marilyn TAYLOR, Business Policy and Strategy, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1990.

¹⁷ STEINER, G. A., Op. Cit., p. 16.

¹⁸ SMITH, Maurice L. (Bud), "Business Planning: Philadelphia Style", Managerial Planning, Janeiro/Fevereiro 1983, pp. 10-15.

¹⁹ CHRISTODOULOU, Chris, "Australian Industry: Sophisticated Planning and Weak R & D?", Long Range Planning, 21(1), 1988, pp. 82-89.

²⁰ CAELDRIES, Filip, Roland van DIERDONCK, "How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work", Long Range Planning, 21(2), 1988, pp.41-51.

3.2-METODOLOGIA UTILIZADA NA INVESTIGAÇÃO

O estudo que apresentamos, assenta nos conhecimentos pessoais já adquiridos em diversas áreas de gestão, na pesquisa bibliográfica direccionada e na análise de casos análogos, em termos da sua concepção e desenvolvimento tanto teórico como prático.

Para a realização do trabalho de campo, definimos como universo, os bancos de nacionalidade portuguesa, sendo estes constituídos pelos Bancos Comerciais, pelos Bancos de Poupança e pelos Bancos de Investimento- o que no novo Plano de Contas do Sistema Bancário se designa por "Outras Instituições Monetárias Principais" - e que perfazem um total de dezanove. Ver Anexo-1.

As vantagens das entrevistas pessoais em relação a outras formas de recolha de dados, bem como a dimensão do universo e a localização dos seus elementos, foram os factores que nos levaram a decidir pela sua realização. Para o efeito, desenhamos um questionário directo e semi-estruturado, que pré-testámos e utilizámos na condução das mesmas. Ver Anexo-2.

Privilegiámos o contacto pessoal, para apresentarmos os objectivos do nosso projecto de investigação e para

solicitarmos a cooperação dos responsáveis pelo planeamento, nos já referidos bancos portugueses. Como resultado, obtivemos uma amostra não aleatória, formada por onze dos dezanove elementos do universo, o que equivale a uma taxa de resposta de 57,9%.

As entrevistas decorreram, na sua maioria, em Agosto de 1991, e, em alguns bancos, tivemos também acesso à consulta e análise de alguns documentos, suporte dos seus processos de planeamento.

Atendendo à preponderância de questões de natureza qualitativa, abertas, no estudo descritivo realizado e ao tipo de amostra-não aleatória-, a análise de dados efectuada não admite grande sofisticação em termos de técnicas utilizadas. A estatística descritiva é, sem dúvida, a mais adequada.

Fazemos ainda notar que, ao longo deste trabalho, utilizaremos diferentes abordagens³⁰ para operar com os conceitos de gestão e de resolução de problemas.

Atendendo à sistematização das abordagens à gestão, feita por Koontz et al., já atrás referenciada, privilegiaremos:

³⁰ De acordo com NADLER, Op. Cit., p. 27, «uma abordagem, é um modo de conduta dirigido de dada maneira, em direcção a um conjunto particular de circunstâncias, por forma a obter os resultados desejados[...]. Consiste em princípios de acção e numa metodologia para os operacionalizar[...os quais nem sempre] estão explicitamente articulados».

-a abordagem contingencial ou situacional:

«[...] o que os gestores fazem na prática depende de um conjunto dado de circunstâncias [...] não há a "melhor maneira" de fazer as coisas em cada situação [...] o modo como a teoria e a ciência são aplicadas na prática depende naturalmente da própria situação. Isto é o mesmo que dizer, que há ciência e há arte e que há conhecimento e há prática». ³¹

-a abordagem sistémica: visão da gestão como um sistema aberto, composto por vários sub-sistemas que se interligam e que, por sua vez, poderão também ser definidos e estudados como sistemas.

Como afirma Chadwick: ³²

« podemos definir um sistema de um número infinito de maneiras, de acordo com os nossos interesses e propósitos. [...] e podemos sempre baixar ou elevar a resolução ³³ para definir um sistema "maior" ou um sistema "menor"».

-a abordagem matemática ou científica da gestão:

«[...] a gestão é vista primeiramente como um exercício em processos matemáticos, conceitos símbolos e modelos. [...] Apesar da matemática ser] uma ferramenta poderosa e lógica para a simplificação e resolução de problemas complexos

³¹ KOONTZ, Harold, et al., *Op. Cit.*, pp. 59-60.

³² CHADWICK, G., *A Systems View of Planning*, Pergamon Press, Oxford, 1978, p. 42.

³³ Isto é, «abstracção». Assim refere CHADWICK, G., *Op. Cit.*, p. 42, ao citar, Klir, J., and M. Valach, *Cybernetic Modelling*, Ilibbe Books, Ltd., 1967, e exemplifica:

*nível elevado de resolução-mesa como conjunto de moléculas, com complexas ligações...

*nível baixo de resolução-mesa como um conjunto formado pelo tempo, pernas...

[...] é difícil vê-la como uma abordagem à gestão em separado». ³⁴

-a abordagem da teoria da decisão: vê a tomada de decisão-selecção de uma linha de acção, entre várias alternativas possíveis-, como foco central da gestão. Dá-se ênfase

«[...] à tomada de decisões, à tomada de decisões das pessoas, à tomada de decisões dos grupos organizados, e à análise do processo de decisão [...mas também, segundo alguns teóricos,] a tudo o que antecede e precede uma decisão.» ³⁵

Em relação à resolução de problemas, Nadler ³⁶ apresenta quatro tipos de abordagens:

-a abordagem do não fazer nada, segundo a qual os seres humanos não podem ou não devem controlar os acontecimentos;

-a abordagem oportunística, onde se entende que o accidental domina o esforço, a tentativa humana;

-a abordagem afectiva, que preconiza fazer o que vem espontaneamente à cabeça, seguir o próprio sentimento mais do que seguir um processo estruturado;

-e a abordagem racional, caracterizada pela sua objectividade, linearidade, tomada de decisão estruturada e

³⁴ Ibid.

³⁵ KOONTZ, Harold, et al., Op. Cit., pp. 57-58.

³⁶ NADLER, G., Op. Cit., pp. 30-31.

processos lógicos sistemáticos. Esta, apresenta contudo, algumas variações:

*abordagem de investigação, que caracteriza a maior parte das abordagens contemporâneas de resolução de problemas;

*abordagem sistémica;

*abordagens quantificáveis e aplicação de técnicas.

Nadler, acrescenta ainda que, em cada abordagem, os respectivos aderentes tomam-nas como "verdadeiras", apesar de estas não serem "únicas", pois apenas se fundamentam em determinada perspectiva. Daí a necessidade de se utilizarem várias abordagens no estudo dos problemas.

Assim, daremos atenção às abordagens oportunística, afectiva e racional, pois consideramos que, todas elas, em menor ou maior grau, contribuem para uma mais eficaz e eficiente resolução de problemas.

3.3 DIFICULDADES NA INVESTIGAÇÃO

Desde o início da concepção do projecto de investigação, até à consecução do mesmo, nomeadamente da parte prática, passaram cerca de dois anos.

Como se sabe, o ambiente em que operam as organizações está em contínua mudança, e a turbulência é sentida por todas elas em diferentes intensidades.

O sector bancário era relativamente estável até há bem pouco tempo, pois estava nacionalizado desde 1974-Decretos-Leis nº 450/74, nº 451/74 e nº 132-A/75.

No entanto, a partir de 1983, este foi aberto à iniciativa privada-Decreto-Lei nº 406/83, Artº 3º-, sentindo-se, então, o primeiro choque na vivida estabilidade.

Contudo, a actividade bancária continuou bastante controlada, devido à política monetária prosseguida pelo governo, e ao facto da concorrência privada não se fazer sentir de imediato, nem em grande escala. Em 1986, começou a operar o 1º banco privado-BCP-, e só, posteriormente, surgiram mais?. Mantinha-se pois um ambiente sem grande turbulência.

Mas, nos dois últimos anos, as políticas para o sector começaram a ser menos restritivas, e, principalmente, sentiu-se o grande impacto do aumento da concorrência privada e do início do processo de reprivatização dos bancos. Esta situação, originou, entre outras, mudanças significativas em termos:

-da composição e actuação da concorrência;

-da gestão prosseguida, quer ao nível de definição de "o que somos?" e "o que queremos ser?", quer ao nível da gestão de recursos e meios;

-de novos instrumentos de gestão e de tecnologias utilizadas;

-de um novo quadro legal.

Assim, quando passámos à realização da parte prática do trabalho, tivemos de fazer um estudo suplementar sobre o sector que iríamos analisar, em termos dos referenciais legais, processuais de gestão e concorrenciais. Dal que, dado o momento de profunda mudança em que se encontra o sector, os objectivos que inicialmente haviam sido definidos, iriam sem dúvida possibilitar a caracterização da situação do planeamento nos bancos portugueses, mas apenas referido ao momento transitório e de mudança turbulenta que se vive, e não à situação resultante de uma evolução incrementalmente continuada.

Queremos ainda salientar que, apesar da atitude cooperante evidenciada pelos entrevistados, estes não disponibilizaram muita da informação, que seria útil para o maior enriquecimento deste trabalho e melhor conhecimento da situação, invocando nuns casos, confidencialidade, e noutros, mesmo desconhecimento.

CAPÍTULO 3.º — ENFAZAMENTO:
— EVOLUÇÃO — METODOLOGIAS —

CAPÍTULO 4—O PLANEAMENTO: EVOLUÇÃO E TIPOLOGIAS

4.1-EVOLUÇÃO DO PLANEAMENTO

Não sendo objectivo deste trabalho a história da evolução do planeamento, afigura-se-nos importante conhecer esse percurso, para nos podermos aperceber das diferentes formas como este tem sido entendido e aplicado. Deste modo, estaremos em melhores condições para compreender como se construíram e desenvolveram os conceitos e as práticas de planeamento, que temos nos nossos dias.

Claro que, para isso, teremos de observar a evolução da própria civilização, desde os seus primórdios até à década em que vivemos, a última do século XX, fazendo incidir a nossa atenção nos aspectos, acontecimentos, práticas, conceitos, teorias que, de alguma forma, se relacionam com o que, nas últimas décadas, se passou a denominar por gestão, e, dentro desta, a tudo o que possa dizer respeito ao planeamento.

Será, fundamentalmente, o trabalho de Claude George Jr.¹ o suporte desta nossa exposição. Contudo as obras de Koontz et

¹ GEORGE Jr., Claude S., The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.

al.² e de Kast & Rosenzweig,³ serão também contribuições a que iremos recorrer.

4.1.1-Dos primórdios da civilização ao início do século XVIII

Aqui, poder-se-á já colocar uma questão:

- Porque este período?

Mas a resposta é simples:

- Porque apesar de ser um período tão alargado, apenas encontramos pouco do muito que se avançou, em especial nestes últimos sessenta anos do século em que vivemos, no domínio em estudo.

Vejamos, então, quais foram os factos com mais significado, para o traçado que nos propomos fazer.

Durante o período da pré-história, a partir do ano 30000 a.C., assiste-se ao evoluir do homem nómado, que apenas se preocupava com a sua sobrevivência e se dedicava a caçar, pescar e apanhar frutos silvestres, para o homem que se passou a organizar primeiro, em grupos de famílias e, depois, em tribos, visando, desta maneira, uma certa protecção e assistência comum. Neste último caso, podia existir alguma

² KOONTZ, Harold et al., Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1984.

³ KAST, Fremont E., James E. ROSENZWEIG, Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, McGraw-Hill, International Student Edition, 1985.

agricultura muito primitiva e talvez alguns animais domésticos, a par de um certo número de utensílios que se começavam a aperfeiçoar. São também desta altura, os primeiros indícios de arte e religião que chegaram até nós.

É assim que se assiste, a uma cada vez maior socialização.

A esta importante ocorrência, acrescem a melhoria das condições climáticas e o desenvolvimento de formas de cultivo como factores conducentes, entre outros, ao aparecimento do homem sedentário, por volta do ano 10 000 a.C. Este, começou então a dedicar-se à agricultura e à domesticação de animais e foi alargando o número de espécies de frutos, de vegetais e de animais que passou a tratar. Pela primeira vez, surgem excedentes agrícolas e toma-se consciência da sua importância. O artesanato e o comércio vão florescendo. As anteriores comunidades transformam-se agora em pequenas aldeias ou em cidades, o poder e órgãos de decisão vão-se formalmente instituindo e as pequenas lutas entre tribos vão dando lugar a verdadeiras guerras. É pois, de supor, neste cenário, não só a existência de normas de funcionamento destas comunidades, como também uma cada vez maior explicitação das regras a cumprir, para que se processe a sua própria manutenção e desenvolvimento. De facto, cremos que o acto de planejar - entendido este como a determinação antecipada do que se terá de fazer - embora bastante insípido,

estaria implicitamente contido nas actividades então praticadas. No entanto, não se encontram fontes históricas específicas sobre tal.

Dá-se, então, a primeira explosão demográfica e assiste-se à procura de novas terras. A fixação dos povos, e o desenvolvimento das suas tradições referentes a aspectos culturais, económicos e sociais iniciam o esboço daquelas que viriam a ser as grandes civilizações da Antiguidade Clássica.

Neste período, que vai até ao ano 476 d.C., várias civilizações atingiram o auge do seu desenvolvimento. Incluem-se aqui, os povos da Mesopotâmia, do Egipto, os Fenícios e os Hebreus, os Minóicos e os Micénicos, os povos da Índia, da China, da Grécia, de África, os Maias e os Astecas, os Etruscos, os Romanos, os Persas e os Incas. De facto, não só se tratou de uma expansão geográfica, como também de uma expansão económica, política, social e cultural efectuada naturalmente em graus diferentes por cada um destes.

Em momentos diferentes, houve o predomínio de uma ou de outra destas civilizações, fosse no ocidente ou no oriente e é delas que nos vêm os primeiros documentos escritos.

Entre as várias fontes escritas é de salientar, por exemplo, já no ano 4000 a.C., o reconhecimento, por parte dos egípcios, de alguns princípios de gestão, como a organização e

o controlo e, também do planeamento. Este último aparece testemunhado na seguinte frase de um manuscrito da época:

«[...]O líder tem de ter em mente os dias que ainda estão para vir.[...],»⁴

De facto, se pensarmos, por exemplo, na dimensão e duração da construção das pirâmides do Egípto, e em tudo o que tal tarefa pode implicar, nomeadamente:

«[...] onde eram exploradas as pedras, quando, que tamanho e como é que eram para serem transportadas, [podemos concerteza acrescentar que isso] requeria a prática do que hoje em dia pode ser chamado de planeamento de longo prazo.»⁵

Outras práticas e contribuições, para a gestão em geral, vieram da Babilónia - Código de Hammurabi, entre os anos 2000 e 1700 a.C.; dos Hebreus - conceitos de organização, em 1491 a.C.; dos Chineses - reconhecimento dos princípios de organizar, planear, dirigir e controlar, entre os anos 1100 e 500 a.C., sendo de referir neste último ano o tratado militar mais antigo do mundo "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, onde se podem encontrar normas relativas ao planeamento.⁶

⁴ ERMAN, Adolf, The Literature of the Ancient Egyptians, trans. Aylward M. Blackman, E. P. Dutton & Co., Inc., New York, pp. 59, 76, 195 e 242, citado e adaptado por Claude S. GEORGE, Jr. Op. Cit., p. 6.

⁵ GEORGE Jr., Claude, Op. Cit., p. 5.

⁶ PHILLIPS, Thomas P., Roots of Strategy, Military Service Publishing Co., Harrisburg, 1955, p. 23, citado em Claude S. George, Jr., Op. Cit., p. 14.

É na Grécia antiga, por volta do ano 400 a.C., que, para além do mais, encontramos as origens do método científico, o enunciado da universalidade da gestão, por Sócrates, e o reconhecimento da gestão como uma arte em separado, por Xenófonos.

Também por volta do ano 400 a.C., encontramos contribuições da Civilização Persa da Antiguidade, vindas do campo militar:

«[quando] o pai de Ciro, por exemplo, o aconselha "não adoptes tais planos só como te foram ensinados, mas sê tu próprio um criador de estratégias..." [...e em termos de planeamento ao dizer] "Considera à noite o que é que os teus homens irão fazer quando for dia; e considera no dia como é que os assuntos podem ser melhor colocados para a noite"».

Por sua vez, na Roma antiga, encontramos em testemunhos de Cato, 234 a.C. - 149 a.C., a descrição de tarefas referentes à agricultura. É aí que podemos ler, na lista de deveres do capataz, o seguinte:

«[...] Finalmente, ele deverá planejar todo o trabalho com tempo suficiente, porque se uma coisa for feita tarde, tudo será retardado, e mesmo que o trabalho pare, as despesas continuarão!»⁸

Mais uma vez, está presente a preocupação com o planeamento.

⁷ WATSON, J. S., Henry DALE, trans., Xenophon's Cyropaedia and the Hellenics, G. Bell & Sons, Ltd., London, 1898, pp. 41-42, citado em Claude S. George, Jr., Op. Cit., p. 20.

⁸ CATO, DE re rustica, citado em Claude S. George, Jr., Op. Cit., p. 25.

Estes, são alguns exemplos demonstrativos da existência do conceito e do exercício da prática de planeamento, há já milhares de anos. Contudo, não podemos dizer que houvesse um corpo organizado de conhecimentos. Só muito mais tarde, é que isso viria a acontecer.

Com a queda do império romano, entramos no período Medieval e, até ao Renascimento, pouco se avança e pouco se escreve sobre as práticas de então. O sistema feudal em vigor, era bastante desestimulante.

Mas, após um longo período de certa estagnação, a vida económica, política e social ressurgiu e desenvolve-se. Os descobrimentos e algumas invenções fomentam este florescer.

4.1.2 Do século XVIII ao início do século XX

Estamos assim a caminhar para o crescimento das cidades, para a afirmação de novas ideias nos domínios económico, político e social, para o surgimento de novas técnicas de produção e de gestão, para a Revolução Industrial.

Aparecem e desenvolvem-se organizações cada vez maiores e em maior número, pondo-se também novos problemas ao funcionamento das mesmas - separação entre proprietário e "gestor", organização, eficiência, salários, entre outros. Começam então, a aparecer alguns artigos escritos reflectindo as novas preocupações e, já no final do século XIX, aparece a primeira "escola de gestão".

Neste período, tomam forma as primeiras abordagens científicas à gestão, conducentes já no século vinte, à criação de um corpo sistematizado de conhecimentos, a uma teoria de gestão.

De facto, vários foram os autores que, através das suas práticas, das suas experiências e das suas reflexões, prepararam o caminho para o surgimento das que mais tarde viriam a ser designadas por escolas de pensamento de gestão.

Salientamos aqui os nomes de James Watt, Robinson Boulton, Robert Owen, Charles Babbage, Henry Poor pelas contribuições prestadas.

4.1.3 O Século XX

4.1.3.1 Escolas de pensamento em gestão

É assim que, já nos finais do século XIX e início do século XX, encontramos, através deste processo evolutivo, o nome de Frederic Taylor, de nacionalidade americana.

É considerado como pai da Gestão Científica,⁹ pois, realmente, todo o seu pensamento, toda a sua preocupação era dirigida para um estudo científico das tarefas de gestão.

⁹ «Só em 1910 foi inventado o termo "gestão científica", por Louis Brandeis numa declaração antes da Interstate Commerce Commission». Citado em Kast e Rosenzweig, Op. Cit., p. 59.

Aliás, nos seus escritos, encontramos a designação de "gestão das tarefas".

As suas ideias¹⁰, Expostas em The Principles of Scientific Management, de 1911, seu principal trabalho, reflectiam a preocupação pela procura de acréscimos de eficiência na produção, através da utilização da ciência em vez da regra do polegar, para determinar qual era a melhor maneira de fazer as coisas. De facto, como faz notar Kast e Rosenzweig,¹¹ a ênfase principal era posta no «planeamento, standardização e melhoramento do esforço humano ao nível operacional, por forma a maximizar a produção com o mínimo de factores de produção.»

Esta linha de pensamento, foi, por um lado, posta em causa, pois ia contra a tradicional filosofia de gestão, assente no individualismo e na experiência, deixando, pois, o aspecto científico de fora; por outro lado, ganhou adeptos e continuadores, de tal modo que, hoje em dia, constitui uma das escolas de pensamento em gestão: a Gestão Científica.

Quase que, simultaneamente, mas num outro ponto geográfico, surge Henri Fayol, um industrial francês.

Este, é tido como o pai da Teoria de Gestão, atendendo ao trabalho que desenvolveu, dirigido para a determinação e

¹⁰ Cf. Kast e Rosenzweig, Op. Cit., p. 59.

¹¹ Op. Cit., p. 59.

definição de conceitos que descrevessem e abrangessem o que, então, era designado por "administração". Segundo o seu pensamento, a "administração" era composta por cinco elementos principais - planeamento, organização, comando, coordenação e controlo - vindo estes, a dar origem às funções ou processos de gestão desenvolvidos pelos gestores em geral. A gestão para ele, era uma função universal e, portanto, podia ser sempre definida em termos destes diferentes processos.¹²

Apesar da sua obra Administration Industrielle et Général ser de 1916, só por volta de 1949 é que começou a ser bastante difundida nos Estados Unidos da América. No entanto, já vinha ganhando os seus aderentes e continuou a ganhá-los, de tal forma que, uma outra escola de pensamento emerge - a Funcional ou Processual também conhecida por Tradicional ou Clássica.

Indiscutivelmente, é de grande importância para o pensamento em gestão, a teorização que, então, começa a ganhar forma e força.

Outros contributos vieram engrossar o corpo, cada vez mais sistematizado, de conhecimentos referentes à gestão, dando até origem a mais outras duas escolas de pensamento: a Comportamental e a Quantitativa.

¹² Cf. Kast a Rosenzweig, Op. Cit., p. 63.

A primeira destas, mais ou menos contemporânea das anteriores nas suas raízes, tem como principais preocupações os aspectos psicológicos e sociais das relações humanas decorrentes da gestão. Hugo Munsterberg e Henry Gantt foram os mentores iniciais.

A outra, cujo desenvolvimento se deu a partir da segunda Guerra Mundial, privilegia a utilização de modelos matemáticos, estatísticos, computacionais ou não, e outras técnicas, para ajudar o gestor na sua tarefa.

Salientamos aqui, que estas quatro escolas referem-se à tipologia utilizada por Claude George, Jr.¹³

No entanto, são nas duas primeiras, a da Gestão Científica e a Processual, que encontramos de imediato algo que, entre outras coisas, se delimita claramente dentro da gestão: é o planear, é o planeamento!

Por um lado, marcando-se a separação entre produção e planeamento, por outro enfatizando-se o processo de planear como um dos cinco principais que compõem a gestão, criaram-se as condições, não só para o desenvolvimento desta função como também para a criação de uma área de estudo própria.

¹³ GEORGE Jr., Claude S. Op. Cit.

Os anos cinquenta, foram aqueles que viram os primeiros estudos específicos¹⁴ desta área. Denotando-se alguma especialização no âmbito da investigação realizada e publicada, não se encontra, ainda, uma abordagem integral e integrada do planeamento.

Esse salto será dado na década seguinte, com obras que se debruçam sobre a concepção de um sistema de planeamento. Ansoff¹⁵ e Steiner,¹⁶ são autores clássicos deste período, cujas obras, ainda hoje, têm validade.

Desde então e até aos nossos dias, o número de publicações não pára de crescer.

Os aspectos teóricos por um lado, e os práticos por outro, têm dado origem ao tratamento do tema, nas mais diversas formas e, conseqüentemente, a este proliferar. O próprio desenvolvimento económico, social, político, cultural e tecnológico, ao pôr, sucessivamente, novos desafios à gestão em geral e, ao planeamento em particular, leva a que se

¹⁴ A título de exemplo, citamos:

KLINE, C., "The Strategy of Product Policy", Harvard Business Review, Julho/Agosto, 1955.

ANSOFF, Igor, "Strategy for Diversification", Harvard Business Review, Setembro/Outubro, 1957.

¹⁵ ANSOFF, Igor, Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.

¹⁶ STEINER, George A., Top Management Planning, Macmillan Publishing, New York, 1969.

questionem as suas funções, os seus processos e, até, a sua utilidade. A tudo isto, há também que dar resposta.

Além disso, outras abordagens, outros conceitos, outras práticas, vão preenchendo e aumentando um domínio que, cada vez mais se afirma no mundo da gestão - o planeamento - e, que procura desenvolver a sua própria teoria.

Este processo evolutivo do planeamento, a partir de meados do nosso século, pode então, ser subdividido em fases distintas, quanto à forma e ao conteúdo que revestem. Diferentes autores, têm apresentado trabalhos que procuram fazer esta caracterização e sistematização e, é baseando-nos em alguns deles, que seguidamente apresentamos as fases, por nós consideradas.

4.1.3.2. Fases de evolução do planeamento

Geralmente, delimitam-se quatro fases na evolução do planeamento. No entanto, cada autor para o mesmo período, apresenta ligeiras diferenças nas características que refere, encontrando-se por isso, denominações por vezes diferentes, para cada um deles.

São os casos, por exemplo, de Gluck et al.¹⁷,

¹⁷ GLUCK, Frederic W., Stephen P. KAUFMAN, A. Steven WALLECK, "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, Julho/Agosto, 1980, pp. 154-161.

Guth¹⁸ e Hanna¹⁹. O Quadro 4.1 é um resumo das fases que cada um deles refere.

Quadro 4.1: Fases de evolução do planeamento

| FASES | GLUCK, KAUFMAN E WALLECK | WILLIAM GUTH | NAGY HANNA |
|-------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| 1ª | Planeamento Financeiro Básico | Planeamento Financeiro e Controlo | Planeamento Financeiro |
| 2ª | Planeamento Baseado na Previsão | Planeamento Orientado para o Futuro | Planeamento de Longo Prazo |
| 3ª | Planeamento Orientado Externamente | Planeamento Focado no Ambiente | Planeamento Estratégico |
| 4ª | Gestão Estratégica | Gestão Estratégica | Gestão Estratégica |

Atendendo às perspectivas destes autores, podemos decorever genericamente, as quatro fases de evolução do planeamento, da seguinte forma:

1ª-Planeamento Financeiro

É uma fase em que predomina, essencialmente, uma visão financeira dos problemas. A elaboração do orçamento anual e os consequentes controlos orçamental e financeiro, são as

¹⁸ GUTH, William D., Handbook of Business Strategy, Warren, Gorham & Lamont, Boston, Massachusetts, 1985, pp. 18-3 a 18-7

¹⁹ HANNA, Nagy, Strategic Planning and Management - A Review of Recent Experience, «World Bank Staff Working Papers, Nº 751», The World Bank, Washington, 1985, pp. 8-58.

actividades mais relevantes. Também as questões de eficiência operacional, assumem grande importância.

As empresas de pequena dimensão, funcionalmente organizadas, com poucos produtos e a actuarem em áreas geográficas pouco diversificadas, são as que correntemente têm o planeamento nesta fase. Genericamente, têm ainda como prática, olhar mais para dentro de si mesmas, do que para o que as rodeia. É a teoria clássica de gestão que prevalece.

A estratégia, normalmente implícita e rudimentar, do ponto de vista da sua elaboração, é meramente o resultado de um processo informal, da responsabilidade do Director-Geral e da Gestão de Topo.

2ª-Planeamento de Longo Prazo ou Extrapolativo

O crescimento das organizações, o caminhar para uma maior diversidade de produtos e de área geográfica coberta e, a postura numa óptica da procura, são alguns dos factores que levam ao alargamento do horizonte de planeamento.

A gestão das actividades correntes deixa de ser o centro das atenções, e começa a haver uma preocupação com o futuro. Prever as implicações no futuro, das decisões tomadas no presente, vai ser a preocupação que se impõe. O número de gestores envolvidos na utilização das previsões, aumenta ao longo da linha hierárquica. Verifica-se um grande acréscimo na utilização de modelos quantitativos, os quais, por sua vez,

vão sendo cada vez mais sofisticados, por forma a apresentarem previsões adequadas num ambiente que, se afigura cada vez menos estável. A escola Quantitativa do pensamento em gestão, é a que mais se afirma neste período.

Em algumas situações, surge o conceito de "unidade estratégica de negócio", que se consolidará, definitivamente, na fase seguinte. A análise da carteira de negócios da empresa, é usada de maneira estática e é tida como o produto final do planeamento que realizam.

Mas a complexidade das organizações não pára de crescer. Há necessidade de estratégias mais explícitas. Assim, a formalização dos processos de gestão em geral, e do planeamento em particular, vai ganhando forma e conduz ao envolvimento de um maior número de indivíduos da organização, bem como a uma melhor afectação de recursos.

No entanto, o sistema de recompensas ainda não está adequado a este perspectivar do planeamento - o futuro - , já que se continua a proceder à avaliação do desempenho, a partir do cumprimento do orçamento. É por isso que, em muitos casos, as características desta fase se perdem num amontoar de papéis que, não são mais do que o prolongamento por mais um ano, do plano anterior, elaborado de forma rotineira.

3ª-Planeamento Estratégico

O projectar de situações como mera extrapolação do

passado, começa a não responder às necessidades emergentes da gestão.

A instabilidade crescente do ambiente que rodeia as organizações, obriga que estas centrem nele as suas atenções. Uma análise cuidada dos factores externos, bem como o estar alerta aos sinais evidenciadores de mudança, passa agora a ser a preocupação dominante, sem, no entanto, nunca esquecer os factores internos.

O pensamento sistémico joga agora um papel fundamental. Assim, o planeamento passa a ser percebido como um sistema, pois

« Tem um propósito (atingir fins desejados), funções (estudar ambientes e situações, seleccionar alternativas e avaliar desempenho), fluxos (de informação entre planeadores e utilizadores) e estrutura (um formato dentro do qual o planeador desenha o mais parecido possível com o resultado final desejado, usando o conhecimento e informação da retro-acção na forma de julgamentos e dados para avaliar o resultado). »²⁰

Mas, a complexidade de muitas organizações parece sofrer o efeito de uma "bola de neve". De facto, tornam-se cada vez mais diversificadas como resposta a uma concorrência sempre mais e mais agressiva, o que põe novos problemas à sua gestão.

²⁰ SAATY, Thomas L., Kevin P. KEARNS, Analytical Planning - The Organization of Systems, International Series in Modern Mathematics and Computer Science, Vol. 7, 1985, pp. 87.

Desenvolvem-se e consolidam-se então, novos conceitos e novas técnicas. É o caso de "unidade estratégica de negócio" que se encontra definida em Gluck et al.²¹ como

«[...] uma entidade organizacional suficientemente grande e homogénea que permita exercer um controlo eficaz sobre a maior parte dos factores que afectem os seus negócios.»

A luz deste conceito, procuram-se identificar dentro das organizações que o adoptem, as diferentes unidades estratégicas de negócio e, tomando-as como referência, faz-se o planeamento das actividades para cada uma delas e a afectação dos recursos necessários.

No entanto, o êxito de uma pode implicar o fracasso de outra ou das outras. Em último caso, pode até pôr em perigo a própria organização como um todo.

Surge pois a necessidade de se proceder a um planeamento cada vez menos implícito, mais formalizado mas sem ser rígido, atento ao ambiente externo em que operam as empresas, que envolva e comprometa os vários níveis hierárquicos de cada organização e, que enquadre numa perspectiva global, a actividade planeada de cada uma destas unidades estratégicas, resultado de escolhas estratégicas integradas - o planeamento estratégico.

²¹ GLUCK, Frederic W., Stephen P. KAUFMAN, A. Steven WALLECK, Op. Cit., p. 157.



Definem-se assim diferentes níveis estratégicos: o global de negócios e o funcional, que devem ser da responsabilidade dos diferentes níveis de gestão.

As análises realizadas são agora dinâmicas e não estáticas como acontecia na fase anterior. As matrizes de posicionamento dos negócios são ferramentas quase que indispensáveis.

Contudo, todo este processo de escolhas a nível de negócios e a nível de produtos, pode pesar muito em termos de processo administrativo, em termos de "papel produzido". Pode cair-se no excessivo afastamento da gestão de topo, do processo de formulação e implementação da estratégia, e no isolamento da função de planeamento estratégico. Há pois que ultrapassar estes aspectos negativos alterando práticas, abordagens, teorias, filosofias em vigor.

4ª-Gestão Estratégica

Como refere Martinet²², « o planeamento estratégico é um sistema de planeamento e a gestão estratégica é um sistema de acção.»

A complexidade e a turbulência são agora uma constante para a vida das organizações. Encontramos empresas

²² MARTINET, A. Ch., Estratégia, Edições Sllabo, 1989, Lisboa, p. 279, tradução de Stratégie, Librairie Vuibert, 1983.

multinacionais, multi-divisionais e multi-produto, com estruturas, processos e sistemas diversos.

O planeamento estratégico funciona como elo de união de todos os componentes da organização. Tem de ser adequado, estar bem coordenado e ser criativo, por forma a permitir mais influência no futuro do que reacção ao futuro.

O planeador é tido como facilitador, como consultor do processo de planeamento estratégico. Ele e o gestor trabalham juntos e de modo tanto formal como informal.

A par dos processos formais da 3ª fase, desenvolvem-se outros de natureza informal. Exige-se maior flexibilidade, maior criatividade e um pensamento mais qualitativo.

A gestão operacional e a gestão estratégica são agora indissociáveis. Todos os sistemas e níveis de gestão são chamados a participar no processo de gestão estratégica. Este vai preocupar-se com a "renovação e crescimento organizacional e particularmente com o desenvolvimento da estratégia que irá orientar as operações da organização". É a estratégia definida que passa a estar no centro das atenções e que serve de "pivot" no desenvolvimento da empresa. No entanto, a aplicação deste processo numa organização levará também a que exista um ajustamento adequado entre todos os seus sub-sistemas componentes.

Como salientam Hax e Majluf, a gestão estratégica

«Tem como objectivo último, o desenvolvimento dos valores da empresa, das capacidades de gestão, das responsabilidades organizacionais e dos sistemas administrativos. Tal desenvolvimento liga a tomada de decisão estratégica e operacional a todos os níveis hierárquicos e atravessa todos os negócios e linhas funcionais de autoridade numa empresa. As instituições que atingiram este estágio de desenvolvimento da gestão eliminaram os conflitos entre desenvolvimento a longo prazo e rendibilidade a curto prazo.»²³

4.2 TIPOLOGIAS DE PLANEAMENTO

A medida que há mais autores e mais publicações na área do planeamento, e que a prática vai aderindo ao planeamento, as designações e definições de conceitos multiplicam-se quase que proporcionalmente.

Não nos esqueçamos que, quando se consideram diferentes critérios para abordar uma mesma questão, obtêm-se resultados diferentes. Dal que, ao pretender-se definir planeamento e outros conceitos com ele relacionados, encontremos tão grande variedade.

Por isso, considerámos necessário apresentar uma breve sistematização de algumas das tipologias mais utilizadas.

²³ HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, The Strategy Concept and Process, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p.205.

Quadro 4.2: Algumas tipologias de planeamento

| CRITÉRIOS | TIPOS DE PLANEAMENTO | | |
|-----------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Duração | Planeamento de Curto Prazo | Planeamento de Médio Prazo | Planeamento de Longo Prazo |
| Nível | Planeamento Funcional | Planeamento por Área Negócio. | Planeamento Global |
| Natureza | Planeamento Operacional | Planeamento Tático | Planeamento Estratégico |

4.2.1-Planeamento de curto, médio e longo prazo

Sendo o critério duração aquele que aqui se evidencia, as denominações apresentadas atendem ao período mais longo que o planeamento cobre.

Assim, o planeamento de curto prazo, é o que se desenvolve apenas para um horizonte temporal de um ano, sendo da «responsabilidade da gestão de nível intermédio»²⁴.

O planeamento de médio prazo, varia normalmente entre três e cinco anos. No entanto, não há uma definição rígida. O tipo de actividade a que se dirige, pode influenciar esta delimitação.

²⁴ STEVENS, D., D. EZELL, E. KUNTZ, "Conceptualization of the Corporate Planning Process", *Journal of General Management*, Primavera, 1980, pp. 60-61.

Atendendo à definição de Stevens et al.²⁵, diremos que este

«É da responsabilidade da gestão de nível intermédio. A orientação vem dada pelo plano de longo prazo. Inclui os programas e projectos específicos que permitirão fazer o plano de longo prazo operacional.»

O planeamento de longo prazo, pode cobrir períodos de tempo diferentes consoante os autores. Contudo, a duração de cinco anos ou mais é a que predomina. O tipo de actividade, é também um factor determinante. Além disso,

«É da responsabilidade da gestão de nível mais elevado. Consiste na formulação global dos objectivos, estratégias e políticas globais que manterão a empresa orientada para o seu propósito fundamental.»²⁶

4.2.2.-Planeamento global, por área de negócio e funcional

Várias são as definições que podemos encontrar para esta terminologia. Apesar de se verificarem algumas diferenças entre elas, no essencial conjugam-se.

Optámos pois por adoptar as definições de Hax e Majluf. Para estes autores, qualquer processo de planeamento formal tem três níveis essenciais - global, de negócio e funcional.

O planeamento de nível global, foca-se no tipo de

²⁵ Ibid.

²⁶ bid.

«[...] decisões que pela sua natureza, devem ser tomadas com âmbito organizacional global. Estas, são decisões que não podem ser descentralizadas sem se correr o risco de cometer severos erros de sub-optimização. [...] quem toma as decisões ao nível global não é só o Director-Geral. [...] as estratégias globais podem ser concebidas e implementadas pela equipa principal dos executivos de topo.»²⁷

Ao nível do planeamento de área de negócio

«[...] residem os esforços principais para assegurar as vantagens competitivas de longo prazo, em todos os negócios da empresa. É suposto que os gestores de negócio, formulem e implementem acções estratégicas congruentes com as orientações gerais definidas pelo topo, estando também restringidas pelos recursos que foram afectados ao negócio.»²⁸

Por fim, o planeamento funcional, visa a definição das estratégias funcionais, as quais

«[...] não só consolidam os requisitos funcionais exigidos pelo conjunto dos negócios da empresa, como também constituem os depositários das suas armas competitivas necessárias para desenvolverem as competências distintivas da empresa.»²⁹

O conceito de estratégia, é aqui entendido como:

«1. um padrão coerente, unificador e integrativo de decisões;

2. determina e revela os propósitos organizacionais em termos de objectivos de longo prazo, programas de acção e prioridades de afectação de recursos;

3. selecciona os negócios em que a empresa está ou está para estar;

16. ²⁷ HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, Op. Cit., pp. 15-

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

4. procura atingir uma vantagem sustentada de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo apropriadamente às oportunidades e ameaças do ambiente da empresa e aos pontos fortes e fracos da organização;

5. compromete todos os níveis hierárquicos da empresa (global, de negócio, funcional);

6. define a natureza das contribuições económicas e não económicas que se entende fazer para os interessados na empresa.»³⁰

4.2.3. Planeamento estratégico, tático e operacional

« Ao nível mais elevado de unidade de negócio ou da empresa (como um todo), e orientado para uma visão global do ambiente interno e externo, está o planeamento estratégico. É uma função da direcção de topo que dá direcção à organização inteira e às suas componentes e fornece a base para os planos derivados, de níveis mais baixos.»³¹

É assim que Sawyer vê o planeamento estratégico. No entanto, acrescentaremos ainda a definição dada por Dyson, pois do nosso ponto de vista, vem complementar a anterior.

Assim, o planeamento estratégico pode ser visto como um

«[...] processo pró-activo de tomada de decisão estratégica, que envolve predizer possíveis estados futuros da organização, avaliar a sua aceitabilidade, formular opções estratégicas, e avaliá-las através de estudos de viabilidade e do seu impacto no futuro da organização.»³²

³⁰ HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, Op. Cit., p. 6.

³¹ SAWYER, George, Corporate Planning as a Creative Process - Action Laid out in Advance, 1983, p. 7.

³² DYSON, Robert G., Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Willey & Sons, Ltd., Baffins Lane, Chichester, West Sussex, England, 1991, p.5.

Mas a sua concretização, obriga ao desdobramento sucessivo do plano estratégico em outros planos, até que se chegue às operações do dia-a-dia.

Desta forma, « o planeamento estratégico requer planos táticos e cada um destes requer planos operacionais [...] Os planos táticos [são] desenvolvidos ao nível intermediário da empresa, cada qual voltado para a sua área e para os seus recursos específicos [...] Os planos operacionais [são] desenvolvidos ao nível operacional da empresa, detalhando minuciosamente cada tarefa ou actividade a ser executada.»³³

CAPÍTULO 33 INVESTIGANDO

³³ CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas - Uma abordagem Contingencial, McGraw-Hill, Brasil, 1982, pp. 205-206.

CAPÍTULO 5: O QUESTIONARIO

Face ao aprofundar de conhecimentos que pretendíamos realizar, ao fazer esta investigação numa área temática específica - Planeamento nos Bancos Portugueses -, considerámos como mais adequado, a recolha de dados através de entrevistas pessoais, junto dos responsáveis pelo planeamento.

Realmente, ao sermos nós a conduzir as entrevistas e conhecendo o tema a tratar e os objectivos que nos propunhamos atingir, tínhamos a possibilidade de as orientar de modo a atingir os nossos fins. Era então necessário, elaborar o guião das mesmas, isto é, elaborar um questionário.

5.1-DESENHO DO QUESTIONARIO

Foi com este sentido, que decidimos pelo desenho de um questionário semi-estruturado e, composto na sua maioria, por questões abertas (ver Anexo-2). Queríamos, desta forma, evitar induzir ou sugerir a resposta e, simultaneamente, dar toda a possibilidade aos entrevistados de fornecer os dados pedidos, de acordo com a forma como eles de facto se manifestavam.

Lembramos aqui, que quando se pretende elaborar um questionário, além de se ter de definir a quem é dirigido e a que tipos de estudo e de recolha de dados se destina, há várias questões que têm de ser cuidadas, para que este resulte num meio de recolha de informação o mais fiável, compreensível e prático possível.

Estamos a pensar, por exemplo, nas decisões a tomar quanto ao conteúdo, faseamento e sequência das questões e também nas referentes ao formato das respostas e às características físicas do questionário.

Claro que todos estes pontos são importantes e devem ser referidos. De facto, todos eles foram cuidados aquando da elaboração do nosso questionário, que culminou com o pré-teste e revisão. Mas, para o estudo que estamos a apresentar, é muito mais relevante a apresentação dos conteúdos, por nós escolhidos, para integrarem o questionário. Daí a exposição que se segue.

5.2-DEFINIÇÃO DOS CONTEÚDOS

Como já vimos no capítulo anterior, o planeamento pode ser conceptualizado de diversas formas. Surgem por isso várias tipologias e consequentes definições.

Fizemos então uma pesquisa na área da "teoria do planeamento", entendida esta como Faludi¹ no-la apresenta - teoria processual -, com vista a construirmos o nosso quadro de referência conceptual.

As obras de Steiner², Vitor Gonçalves³, Jauch e Glueck⁴, Wheelen e Hunger⁵, e Garland et al.⁶, foram então os nossos principais pontos de referência, para uma escolha final.

A decisão acabou então por recair no estudo dos sistemas de planeamento, o que levou logicamente a uma série de outras decisões, nomeadamente, delimitar o que se lá estudar dentro dos sistemas de planeamento. Tivemos pois de assumir uma sua definição e acabámos por nos decidir pela seguinte:

¹ FALUDI, Andreas, Planning Theory, Pergamon Press, Oxford, 1973, p.6.

² STEINER, George A., Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979.

³ GONÇALVES, Vitor, Un Enfoque de Metaplanificación al Sistema de Planificación Empresarial: Contribución para una Teoría Prescriptiva Contingencial, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, 1987.

⁴ JAUCH, Lawrence R., William F. GLUECK, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1988.

⁵ WHEELLEN, Thomas L., J. David HUNGER, Strategic Management, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A., Canada, 1989.

⁶ GARLAND, Jonh, Richard N. FARMER, Marilyn TAYLOR, Business Policy and Strategy, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1990.

" O sistema de planeamento formal pode então entender-se como um conjunto de regras e procedimentos, relacionados em função de um fim, que é o de melhorar a eficácia das decisões na organização. Tais sistemas formalizados servem para apoiar a formulação e implementação dos objectivos e estratégias numa organização."

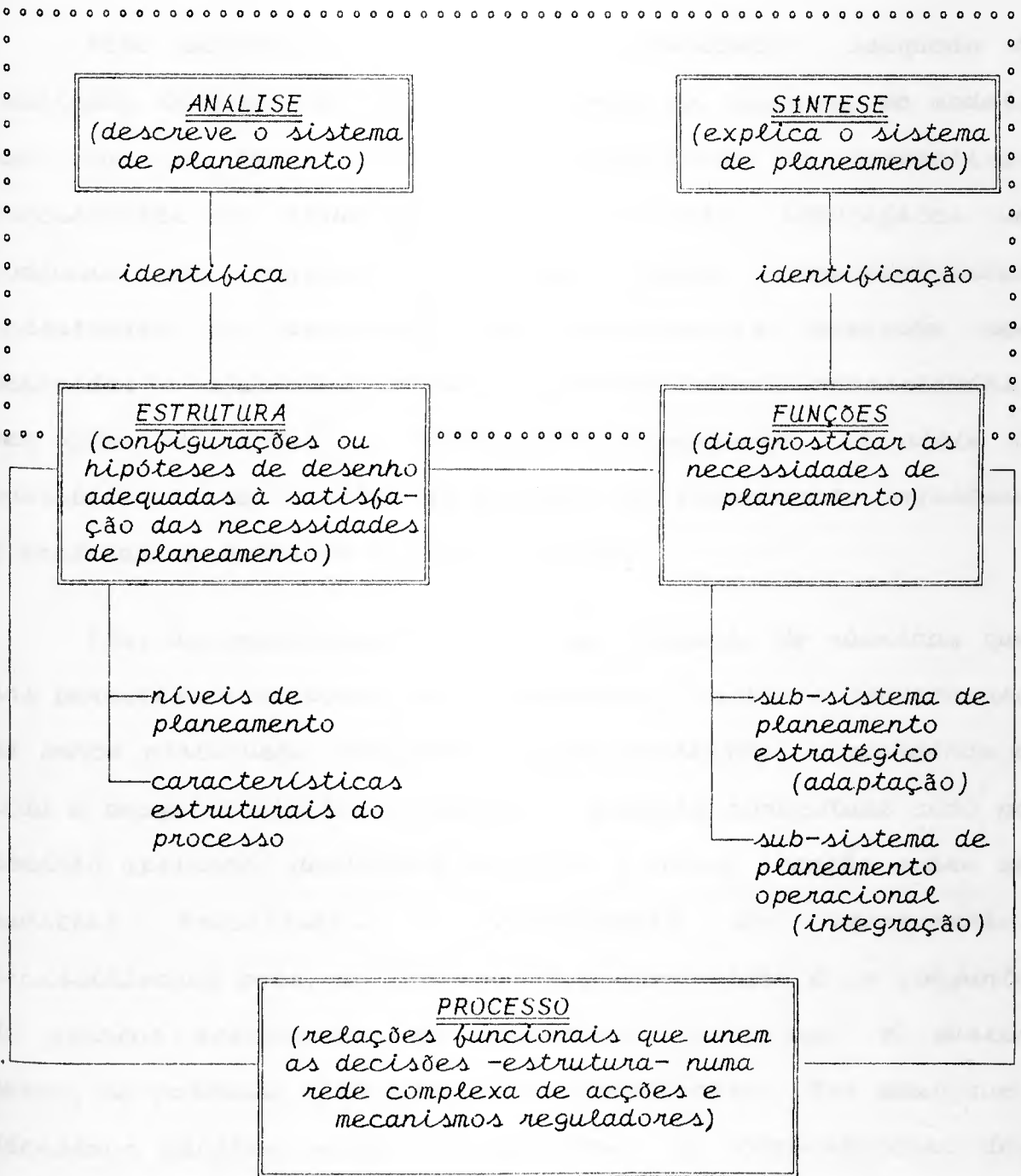
Vitor Gonçalves, ao abordar o planeamento numa perspectiva sistémica, faz uma integração do tema em estudo na área mais global em que se insere - a gestão das organizações - e, simultaneamente, decompõe-no nos seus componentes e estuda-os, não só isoladamente mas também em conjugação com as suas interacções.

Pode-se, de uma forma esquemática e simplificada, representar a sua abordagem sistémica ao planeamento, conforme fazemos na figura 5.1.

É de notar que, o trabalho que este autor desenvolveu, visou a construção de um modelo de desenho do sistema de planeamento para as organizações, numa perspectiva prescritiva contingencial. E nós, por sua vez, pretendemos fazer o ponto da situação em relação ao planeamento praticado na banca portuguesa.

Como é que então fizemos a integração da sua metodologia no nosso trabalho?

⁷ GONÇALVES, Vitor, Op. Cit., p. 301.



Componentes conceptuais do sistema de planeamento

Perspectiva do sistema de planeamento baseada no pensamento sistémico

Figura 5.1-Abordagem Sistémica ao Sistema de Planeamento. Ilustração gráfica por nós realizada, do trabalho, já citado, de Vitor Gonçalves.

Para desenhar um sistema de planeamento adequado à realidade de dada empresa, Vitor Gonçalves concebeu um modelo que, por um lado, permitisse diagnosticar as respectivas necessidades de planeamento e, por outro, identificar um conjunto de variáveis, a que chamou características estruturais do processo⁸, que devessem e pudessem ser definidas e ajustadas em função dessas mesmas necessidades, bem como os níveis de planeamento desejáveis. Há assim a possibilidade de conceber um processo de planeamento, ajustado à realidade própria de cada organização.

Nós, ao pretendermos definir um conjunto de rúbricas que nos permitissem elaborar um "diagnóstico" sobre o planeamento na banca portuguesa, conforme já foi explicado, e atendendo a toda a pesquisa efectuada, tanto no domínio conceptual como no domínio aplicado, decidimos debruçar a nossa atenção sobre as questões processuais e estruturais do planeamento. Necessitávamos pois, de ter um modelo conceptual e um conjunto de aspectos estruturais de referência, para que, a partir deles, se passasse à elaboração do questionário. Foi aqui que, decidimos adoptar mesmo que adaptando, as contribuições dos trabalhos de investigação já realizados, que respondessem às nossas necessidades.

⁸ «...devem entender-se como propriedades descritivas do sistema [de planeamento] e definem procedimentos e regras que se estabelecem para o funcionamento do processo. [...] não são mutuamente exclusivas, mas sim complementares.» GONÇALVES, Vitor, Op. Cit., p.384.

O modelo conceptual e as características estruturais do processo, apresentadas por Vitor Gonçalves, foram pois a nossa opção para guião da nossa investigação, e mais concretamente, para desenho do nosso questionário. No entanto, fizemos ainda uma análise exhaustiva de alguns estudos, apresentados na última década (ver Anexo-3) para termos uma melhor percepção e conhecimento do que se tem feito em termos de investigação aplicada. Além destes estudos, muitos outros, foram por nós consultados, com a mesma finalidade. Os que citamos em anexo, são os que considerámos mais relevantes.

5.3 ESTRUTURA DO QUESTIONARIO

Estruturámos então o nosso questionário em três partes - ver Anexo-2.

Uma primeira e breve, onde recolhemos dados de identificação e caracterização sumária do respectivo banco, em termos de dimensão, detenção do capital, tipo de actividade estatutária e integração em algum tipo de grupo empresarial.

A segunda parte, que visa a caracterização da direcção de planeamento de cada um dos bancos. Tratamos aqui da sua denominação, tempo de existência, posicionamento na estrutura

global, estrutura própria, número de efectivos e suas funções, cargos e nível de instrução.

E por fim, a terceira e última parte, a mais desenvolvida e mais específica, que trata de:

-identificar o momento em que as actividades de planeamento foram formalmente iniciadas, bem como as razões a isso subjacentes;

-delinear o processo de planeamento e os seus aspectos estruturais;

-e, ainda, aceder às percepções dos entrevistados em relação ao tipo de planeamento que prosseguem e ao planeamento estratégico quanto ao seu conteúdo, vantagens e desvantagens.

O modelo conceptual de Vitor Gonçalves, ver Anexo-4, foi então traduzido em questões, para permitir a identificação das bases do processo de planeamento, em cada elemento da amostra.

As características estruturais do processo, ver Anexo-5, aparecem reflectidas no conjunto alargado de questões que compõem esta parte do questionário. No entanto, nem todas elas estão tratadas com a profundidade que lhes dá o seu autor. E isso prende-se, essencialmente, com a dimensão deste trabalho e com o acréscimo de exaustividade e conseqüente alongamento das entrevistas a que conduziria, o que não era indicado.

CAPÍTULO 6—APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1-METODOLOGIA DA ANÁLISE

6.1.1-Plano da análise

Antes de realizarmos a análise dos dados recolhidos, procedemos à elaboração do plano de análise, onde abordamos os passos a percorrer até chegarmos à análise propriamente dita e à definição do tipo de análise a prosseguir.

6.1.1.1 Etapas da análise

Numa primeira etapa:

-definimos os critérios a utilizar, para formar grupos de análise a partir dos elementos da amostra;

-analisámos a constituição da amostra face a estes critérios;

-fomos tabelar e editar os dados, questão a questão, atendendo aos referidos critérios. As questões abertas, foram editadas em classes de resposta que, sucessivamente construíamos e adaptávamos, à medida que era feito o tratamento de cada questionário.

Na fase seguinte:

-passámos então à análise individual de cada um dos quadros construídos e também conjunta entre alguns deles, fazendo o estudo ou das frequências, ou dos valores absolutos, ou da ordenação, ou da média dos mesmos;

-e apresentamos conclusões.

6.1.1.2-Definição dos critérios para categorização dos dados

Atendendo à realidade em estudo - planeamento nos bancos portugueses - e ao que a literatura sobre esta temática aponta, considerámos que, a serem exequíveis, eram de reter os critérios dimensão da empresa e detenção do seu capital, para categorizar os dados recolhidos e sobre eles tirar conclusões.

Vários são os estudos na área do planeamento, em que se estudam, em contraposição ou não, organizações de grande, pequena e média dimensão, e se faz referência ao facto de serem públicas ou privadas. Estamos por exemplo a pensar em trabalhos como "Long-Range Planning in Large Corporations: A Cross-National Survey"¹, "Strategic Planning in Smaller Rapid

¹ ORPEN, Christopher, "Long-Range Planning in Large Corporations: A Cross-National Survey", Managerial Planning, Novembro/Dezembro 1984, pp. 18-22.

Growth Companies"² e "Why Planning in State Enterprises Doesn't Work ?"³.

Assim sendo, face ao critério dimensão, classificámos os bancos inquiridos em:

-pequenos

-médios

-e grandes,

Baseámo-nos para o efeito, nos valores, usualmente escolhidos para esta finalidade, como sejam:

-activo líquido

-crédito concedido

-e recursos captados.

Os valores por nós considerados, são os referentes ao exercício de 1990 - os que então se encontravam disponíveis - e retirados do balanço consolidado de cada uma das empresas.

A rúbrica crédito concedido é o saldo da conta "crédito a clientes", líquido de provisões, e os recursos captados são

² SHUMAN, Jeffrey et al., "Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies", Long Range Planning, 18(6), Dezembro 1985, pp. 48-53.

³ JAVIDAN, M., Ali DASTMALCHIAN, "Why Planning in State Enterprises Doesn't Work ?", Long Range Planning, 21(3), Junho 1988, pp. 98-104.

a soma dos saldos das contas "débitos a clientes" e "débitos representados por títulos".

Tomando como referência os valores máximos e mínimos de cada uma destas rubricas, definimos as classes que constam no Quadro 6.1. A partir da tabela aí apresentada, classificámos então os bancos inquiridos, atendendo ao critério dimensão. Como é natural, existe alguma arbitrariedade da nossa parte nesta classificação.

Quadro 6.1: Definição das categorias pequena, média e grande dimensão, atendendo aos valores do activo líquido, crédito concedido e recursos captados

Unidades: milhares de contos; n=11

| | Pequenos | Médios | Grandes |
|-------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|
| Activo líquido | $\leq 500\ 000$ | $> 500\ 000$ e $\leq 1\ 000\ 000$ | $> 1\ 000\ 000$ |
| Crédito concedido | $\leq 150\ 000$ | $> 150\ 000$ e $\leq 300\ 000$ | $> 300\ 000$ |
| Recursos captados | $\leq 300\ 000$ | $> 300\ 000$ e $\leq 600\ 000$ | $> 600\ 000$ |

A detenção do capital, o outro critério por nós considerado, levou à classificação dos elementos da amostra em:

-bancos públicos;

-e bancos privados.

Visto que este estudo decorre no período em que se está a proceder à reprivatização da banca, classificámos os bancos já parcialmente reprivatizados como públicos no caso do capital ser maioritariamente público, e como privados no caso do capital ser maioritariamente privado.

Sempre que possível, atendeu-se a esta categorização dos dados, na análise que realizámos.

6.1.1.3. Tipo de análise

Como referimos no início deste estudo, a análise de dados que iremos apresentar não tem suporte em técnicas de análise sofisticadas.

De facto, estamos a trabalhar com uma amostra não probabilística, já que as unidades amostrais e os seus elementos não puderam ser seleccionados de modo aleatório, garantindo-se, dessa forma, igual probabilidade na sua eleição. Como se sabe, tal situação não permite fazer inferência estatística para o universo em estudo, o que, à partida, conduz a uma análise mais simplificada.

Mas outros factores houve que contribuíram para esta situação. É o caso da reduzida dimensão da amostra, pois os critérios inicialmente definidos para análise dos dados, acabaram por nem sempre serem utilizados. De facto, as

ocorrências em cada classe de dados eram, ou em número reduzido, ou mesmo nulas, sendo então preferível trabalhar com os valores totais para chegarmos a conclusões com algum significado - recordamos aqui que a dimensão da nossa amostra é de onze elementos. Por esta razão, haverá questões em que se efectuará uma análise mais pormenorizada e outras em que esta terá um cariz mais generalizado. Queremos também sublinhar que, por conduzirmos esta investigação num período de grande mudança para o universo em estudo, se se optasse por recorrer à inferência estatística na análise a efectuar, poderíamos ser confrontados com valores estatisticamente válidos, mas carecendo de significado real. Não nos esqueçamos do quão reduzido é o nosso universo - dezanove bancos.

Deste modo e atendendo ao que se acabou de expor, optámos por utilizar a análise frequencista, a de valores absolutos, a ordenação, e as médias, para procedermos à análise de dados e apresentarmos as nossas conclusões.

6.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.2.1.-Breve caracterização dos bancos inquiridos

A partir das questões da primeira parte do questionário, procedemos a uma breve e simples caracterização dos bancos inquiridos.

6.2.1.1 Caracterização quanto à dimensão e detenção do capital

Face aos critérios definidos, estudámos a constituição da nossa amostra e comparámo-la com a do universo, para termos, numa visão rápida, a caracterização do conjunto.

Quadro 6.2: Repartição dos elementos da amostra e do universo atendendo aos critérios dimensão e detenção do capital.

Unidades: % em relação ao total do universo; n=11

| | B Públicos | | B. Privados | | Total | |
|----------|------------|----------|-------------|----------|---------|----------|
| | Amostra | Universo | Amostra | Universo | Amostra | Universo |
| Grandes | 15,8 | 21,1 | 5,3 | 5,3 | 21,1 | 26,3 |
| Médios | 10,5 | 21,1 | 10,5 | 10,5 | 21,1 | 31,6 |
| Pequenos | 5,3 | 10,5 | 10,5 | 31,6 | 15,8 | 42,1 |
| Total | 31,6 | 52,6 | 26,3 | 47,4 | 57,9 | 100,0 |

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Como se constata, neste quadro, a amostra obtida detém cerca de 58% dos elementos do universo definido.

Com 54,5% de bancos públicos e 45,5% de bancos privados, os elementos inquiridos, verificam, aproximadamente, a proporcionalidade que existe entre as mesmas categorias do universo (ver Quadro 6.3).

Quadro 6.3: Repartição dos elementos da amostra e do universo atendendo aos critérios dimensão e detenção do capital.

Unidades: % em relação ao total do universo e ao total da amostra; n=11

| | B Públicos | | B. Privados | | Total | |
|----------|------------|----------|-------------|----------|---------|----------|
| | Amostra | Universo | Amostra | Universo | Amostra | Universo |
| Grandes | 27,3 | 21,1 | 9,1 | 5,3 | 36,4 | 26,3 |
| Médios | 18,2 | 21,1 | 18,2 | 10,5 | 36,4 | 31,6 |
| Pequenos | 9,1 | 10,5 | 18,2 | 31,6 | 27,3 | 42,1 |
| Total | 54,5 | 52,6 | 45,5 | 47,4 | 100,0 | 100,0 |

No entanto, quanto ao critério dimensão, já há discrepância entre o peso dos totais das classes da amostra e o peso dos totais das mesmas classes no universo. De facto, os bancos grandes, médios e pequenos, representam, respectivamente, 36,4%, 36,4% e 27,3% na amostra, contra 26,3%, 31,6% e 42,1% no universo. Queremos ainda chamar a atenção para o facto de, tanto na amostra como no universo, se juntarmos as classes de pequenos e de médios bancos, obtermos

uma outra, que supera a de grande dimensão, tanto no total da amostra, 63,7%, como no total do universo, 73,7%. Também neste sector de actividade, se observa o padrão característico do tecido empresarial português - o grande peso das empresas de pequena e média dimensão.

Estamos pois a trabalhar com um conjunto de bancos que se assemelha, na sua repartição, à do universo, em termos de banca pública e banca privada, mas que não verifica tal característica relativamente à classificação em bancos de pequena, média e grande dimensão.

6.2.1.2 Caracterização quanto à distinção em bancos comerciais e instituições especiais de crédito

Analisámos uma outra questão, que foi, como se distribui a amostra em termos de bancos comerciais e instituições especiais de crédito (ver Quadro 6.4).

Mais de 80% da amostra são bancos comerciais, ficando as instituições especiais de crédito com, aproximadamente, 18%. O comportamento é semelhante ao do nosso universo, já que aí, aqueles detêm, respectivamente, 84,2% e 15,9%, como averiguámos.

Em termos de bancos comerciais, foram estudado mais bancos privados - 45,4% - do que públicos - 36,4%. E estavam representados, por ordem decrescente, os de grande, média e pequena dimensão, com 36,4%, 27,2% e 18,2%. É de notar que, se

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

juntarmos, numa só classe, os bancos de pequena e média dimensão, eles terão um peso de 45,4%, ultrapassando, assim, os de grande dimensão.

Quadro 6.4: Repartição dos bancos inquiridos por Bancos Comerciais e Instituições Especiais de Crédito.

Unidades: % em relação ao total da amostra e em relação ao total do universo; n=11

| | B. Comerciais | | Ins. Esp. Crédi | | TOTAL | |
|------------------|---------------|-------|-----------------|-------|-------|-------|
| | Amost. | Univ. | Amost. | Univ. | Amost | Univ. |
| Bancos Públicos | 36,4 | 36,8 | 18,2 | 15,9 | 54,6 | 52,6 |
| Bancos Privados | 45,4 | 47,4 | - | - | 45,4 | 47,4 |
| TOTAL | 81,8 | 84,2 | 18,2 | 15,9 | 100,0 | 100,0 |
| Bancos Grandes | 36,4 | 21,1 | - | 5,3 | 36,4 | 26,3 |
| Bancos Peq./Méd. | 45,4 | 63,1 | 18,2 | 10,6 | 63,6 | 73,7 |
| Bancos Médios | 27,2 | 26,3 | 9,1 | 5,3 | 36,3 | 31,6 |
| Bancos Pequenos | 18,2 | 36,8 | 9,1 | 5,3 | 27,3 | 42,1 |

Quanto às instituições especiais de crédito, estão todas no segmento da banca pública, 18,2%, e repartem-se em 9,1% tanto para bancos de média como de pequena dimensão, ou de outra forma, 18,2% para pequenos e médios e 0% para grandes.

6.2.1.3 Caracterização quanto à pertença ou não a grupos empresariais

Outra questão por nós levantada, foi saber se os bancos estavam integrados em algum tipo de grupo empresarial, e, em

caso afirmativo, se eram ou não a empresa-mãe. Isto porque, pretendíamos definir, posteriormente, os níveis de planeamento que cada um deles cobria. É de notar que, se tem vindo a assistir ao alargamento da actividade do banco tradicional. Geralmente, através da constituição de um grupo, que começa por se estabelecer e consolidar como financeiro, criando à sua volta sociedades para-bancárias, por forma a prestar mais serviços a partir da rede de distribuição que detém. Eventualmente, evoluirá para económico, acrescentando outras actividades que não de natureza financeira. O esquema que se segue, ilustra bem essa situação:

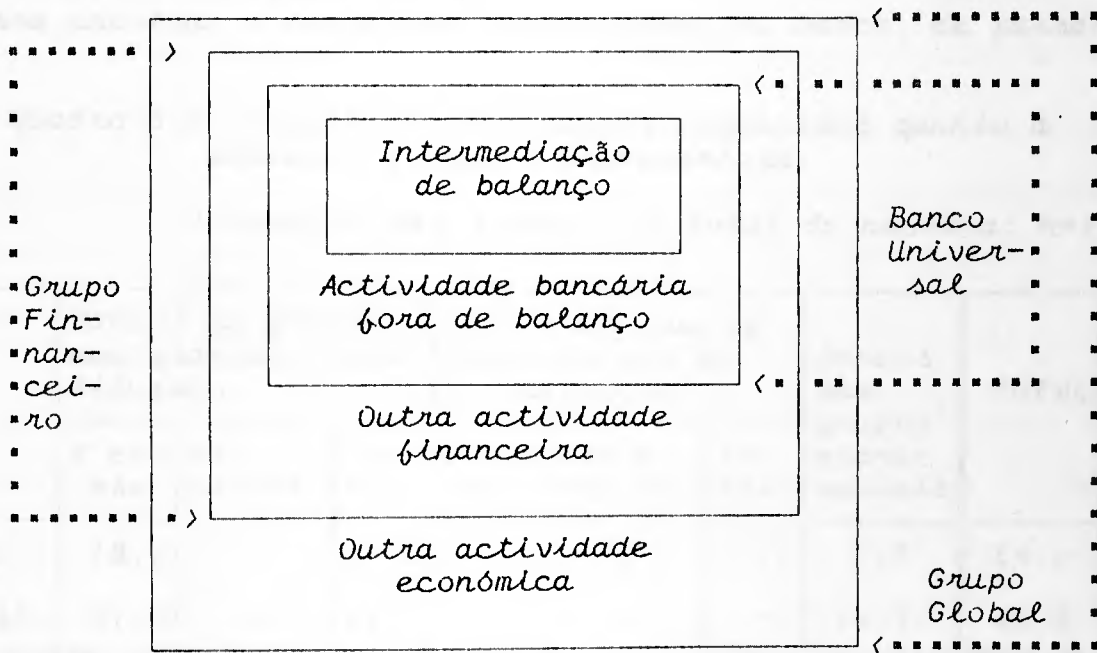


Figura 6.1: Actividade do banco - de banco universal a grupo global⁴.

⁴ B.E.S.C.L. Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras, Departamento de Controlo e Contabilidade, B.E.S.C.L., Lisboa, 1991, p. 14.

Esta tendência que se vem verificando, não só a nível internacional como nacional, poderá e acabará por ter consequências no âmbito da existência, posição na hierarquia, estrutura e mesmo dimensão do próprio departamento de planeamento. Dal o nosso interesse por tal questão.

Como podemos constatar pela análise do Quadro 6.5, grande parte dos bancos inquiridos (45,5%), está integrado em grupos empresariais formalmente constituídos e, um pouco mais de um quarto deles, referiu que estão a preparar a constituição formal de grupos empresariais. Assim, confirma-se na nossa amostra, a tendência generalizada da banca, de passar

Quadro 6.5: Repartição dos bancos inquiridos quanto à pertença a grupos empresariais.

Unidades: %em relação ao total da amostra; n=11

| | Bancos em grupos empresariais constituídos. | | | Bancos em grupos empresariais em constituição | | | Bancos sem grupos empresariais | TOTAL |
|---------|---|---------------|--------|---|---------------|--------|--------------------------------|-------|
| | É emp mãe | Não é emp.mãe | To-tal | É emp mãe | Não é emp.mãe | To-tal | | |
| B. Pú. | 18,2 | - | 18,2 | 18,2 | 9,1 | 27,3 | 9,1 | 54,6 |
| B. Prl. | 27,3 | - | 27,3 | - | - | - | 18,1 | 45,4 |
| TOTAL | 45,5 | - | 45,5 | 18,2 | 9,1 | 27,3 | 27,2 | 100,0 |
| B. Gr . | 18,2 | - | 18,2 | 18,2 | - | 18,2 | - | 36,4 |
| B. P/M | 27,3 | - | 27,3 | - | 9,1 | 9,1 | 27,2 | 63,6 |
| B. Méd. | 18,2 | - | 18,2 | - | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 36,4 |
| B. Peq. | 9,1 | - | 9,1 | - | - | - | 18,1 | 27,2 |

da actividade de banca universal para a de grupo.

No entanto, há a considerar que, cerca de 27% ainda não faz parte de nenhum grupo, constituído ou em constituição. A este propósito, foram-nos referidas como explicações para o facto: o estarem à espera de uma definição da sua própria situação perante a expectativa de futura reprivatização, a consolidação da sua situação económica ou financeira, e a sua definição estratégica, entre outros factores.

Os bancos pertencentes a grupos já constituídos, são eles próprios a empresa-mãe, qualquer que seja o critério - dimensão ou detenção do capital -, o que não acontece para os que estão em grupos em constituição. Nestes últimos, os que não são a empresa-mãe, 9,1%, são públicos e de média dimensão. No caso de serem a empresa-mãe, 18,2%, são públicos e de grande dimensão.

Os bancos privados agrupam-se ou na classe dos bancos em grupos já constituídos, 27,3%, ou na dos bancos sem grupos empresariais, 18,1%, sempre com valores superiores aos dos públicos. Estes, para as mesmas situações, apresentam 18,2% e 9,1%, respectivamente, e para os bancos em grupos em constituição, 27,3%. Se juntarmos os totais das classes "Bancos em Grupos Empresariais Constituídos" e "Bancos em Grupos Empresariais em Constituição" vemos que, proporcionalmente, os bancos públicos (83,3%) estão a aderir

mais a esta estratégia de diversificação, do que os privados (60,1%).

É de notar que, os bancos de grande dimensão fazem parte de grupos já constituídos, ou de grupos em constituição, na proporção, 18,2%, enquanto que, os de média dimensão, aparecem nas três situações consideradas, pesando mais, 18,2%, a classe dos bancos em grupos constituídos, contra 9,1% em cada uma das outras. Dos de pequena dimensão, 27,3%, dois terços não pertencem a qualquer tipo de grupo e, apenas um terço deles, estão em grupos constituídos.

6.2.1.4 Caracterização quanto ao número de efectivos

Por fim, apurámos o número médio de efectivos em cada uma das categorias dos critérios fixados:

Quadro 6.6: Número médio de efectivos no total dos bancos inquiridos e por critérios fixados.

Unidades: Número de efectivos; n=11

| | Nº médio de efectivos |
|--------------|-----------------------|
| B. Públicos | 4425 |
| B. Privados | 2290 |
| TOTAL | 3454 |
| B. Grandes | 5798 |
| B. Peq./Méd. | 2115 |
| B. Médios | 3022 |
| B. Pequenos | 907 |

Perante o número médio de 3453 efectivos, para o total da amostra, constatamos que, os bancos públicos se situam, em média, significativamente acima, com 4425 efectivos, enquanto que, os privados, com 2290 efectivos em média, se encontram significativamente abaixo.

Por um lado, não é de estranhar, já que 50% destes bancos públicos, estão por nós classificados, como sendo de grande dimensão e 33,3% como sendo de média dimensão, em termos do volume do activo líquido, do crédito concedido e dos recursos captados, enquanto que, apenas 20% dos privados são de grande dimensão e 40% de média, à luz dos mesmos critérios.

Maior disparidade, é a verificada entre o número médio de efectivos do total dos bancos inquiridos e as médias de efectivos dos bancos grandes, 5798, e dos pequenos, 907. São apenas os bancos de média dimensão que se aproximam da média global, com 3022 efectivos.

Parece haver assim, uma correspondência directa, entre categorias do critério dimensão (grande, médio e pequeno), e o número de efectivos, nos bancos analisados.

O que também pudemos observar, através da análise individualizada dos elementos da amostra, foi o facto de, para qualquer uma das classes referentes à dimensão, o número de efectivos dos bancos públicos ser sempre superior ao dos privados.

6.2.2. Caracterização dos órgãos de planeamento nos bancos inquiridos

Antes de avançarmos para os aspectos mais específicos da investigação, os aspectos processuais e estruturais do planeamento, considerámos ser útil fazer a caracterização da direcção de planeamento. Para o efeito, atendemos a um conjunto de variáveis, que passamos de seguida a tratar.

6.2.2.1 Existência de órgãos de planeamento

Quadro 6.7: Existência da Direcção de Planeamento nos bancos inquiridos

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=11

| | Sim | Não | TOTAL |
|--------------|------|-----|-------|
| B. Públicos | 45,5 | 9 | 54,5 |
| B. Privados | 45,5 | - | 45,5 |
| TOTAL | 91,0 | 9 | - |
| B. Grandes | 36,4 | - | 36,4 |
| B. Peq./Méd. | 54,6 | 9 | 63,6 |
| B. Médios | 36,4 | - | 36,4 |
| B. Pequenos | 18,2 | 9 | 27,2 |

Dos bancos inquiridos, só 9% é que não têm direcção de planeamento, estando classificados como públicos e de pequena dimensão. No caso da nossa amostra, isto corresponde apenas a um banco. Por isso, a maior parte da análise é realizada apenas para dez elementos da amostra. Além da Direcção de Planeamento, há a referir a existência de um órgão de

planeamento distinto - Assessoria de Planeamento -, num dos bancos inquiridos.

6.2.2.2 Tempo de existência dos órgãos de planeamento

Olhando para os valores do total da amostra no Quadro 6.8, verificamos que a maior percentagem de bancos, 40%, tem direcção de planeamento, no máximo, há 5 anos, o que é muito recente.

Quadro 6.8: Distribuição dos bancos inquiridos atendendo ao tempo de existência da Direcção de Planeamento

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | <= 5 anos | 6-10 anos | >10 anos | TOTAL |
|--------------|-----------|-----------|----------|-------|
| B. Públicos | 10 | 30 | 10 | 50 |
| B. Privados | 30 | - | 20 | 50 |
| TOTAL | 40 | 30 | 30 | 100 |
| B. Grandes | - | 20 | 20 | 40 |
| B. Peq./Méd. | 40 | 10 | 10 | 60 |
| B. Médios | 20 | 10 | 10 | 40 |
| B. Pequenos | 20 | - | - | 20 |

Se considerarmos o período até 10 anos, o que ainda não é muito recuado, temos al 70% das respostas. Podemos pois dizer, que a formalização da função do planeamento - reconhecimento da necessidade de ter uma estrutura e recursos próprios - é uma preocupação recente. No entanto, isto não é

necessariamente, sinónimo de existência recente da actividade de planeamento.

Nos bancos públicos predominam as direcções de planeamento que têm entre seis a dez anos - 30% -, ao passo que nos privados, a prevalência (30%) é de direcções com cinco anos, no máximo, de existência.

Tanto os bancos de pequena dimensão como os de média, estão mais representados (20% cada) no grupo de direcções com cinco anos no máximo, ao contrário dos bancos de grande dimensão, em que a maior parte das direcções (20%) tem mais de 10 anos. O único órgão de planeamento distinto da Direcção de Planeamento, tem ainda uma existência muito curta - 2 anos.

6.2.2.3. Posicionamento dos órgãos de planeamento na estrutura do banco

Todos os elementos da amostra, têm os seus órgãos de planeamento dependendo directamente do conselho de administração, desde que existam. Isto, demonstra a importância que a gestão de topo atribui à função de planeamento, à semelhança do que acontece com todas as outras funções.

Quadro 6.9: Posicionamento dos órgãos de planeamento na estrutura do banco

Unidades: % em relação ao total de cada classe; n=10

| | Dependem directamente do Conselho de Administração |
|--------------|--|
| B. Públicos | 100 |
| B. Privados | 100 |
| TOTAL | 100 |
| B. Grandes | 100 |
| B. Peq./Méd. | 100 |
| B. Médios | 100 |
| B. Pequenos | 100 |

6.2.2.4. Organização da função de planeamento

Quadro 6.10: Existência de órgãos distintos para funções distintas de planeamento

Unidades: % em relação ao total de cada classe; n=10

| | Órgãos distintos/ Funções distintas | Órgão único/ Funções distintas | TOTAL |
|--------------|--|-----------------------------------|-------|
| B. Públicos | - | 100 | 100 |
| B. Privados | 20 | 80 | 100 |
| TOTAL | 10 | 90 | 100 |
| B. Grandes | - | 100 | 100 |
| B. Peq./Méd. | 16,7 | 83,3 | 100 |
| B. Médios | 25 | 75 | 100 |
| B. Pequenos | - | 100 | 100 |

No total dos inquiridos, existe apenas um banco que tem órgãos distintos para actividades distintas de planeamento. Mais concretamente, o planeamento estratégico é da responsabilidade de um órgão que não a direcção de planeamento, que, como se viu no ponto anterior, depende directamente do conselho de administração. Todos os restantes elementos da amostra, agregam num único órgão - direcção de planeamento - a globalidade da função de planeamento.

Abordaremos agora a estrutura destes órgãos.

Como se pode ver pelo Quadro 6.11, as direcções de planeamento estão, em todos os bancos, funcionalmente organizadas.

Quadro 6.11: Estrutura da direcção de planeamento

Unidades: % em relação ao total de cada classe; n=10

| | FUNCIONAL |
|--------------|-----------|
| B. Públicos | 100 |
| B. Privados | 100 |
| TOTAL | 100 |
| B. Grandes | 100 |
| B. Peq./Méd. | 100 |
| B. Médios | 100 |
| B. Pequenos | 100 |

São ainda de reter, os resultados do Quadro 6.12. Ali, constata-se que no total dos elementos amostrados, a percentagem de direcções de planeamento, com gabinete de planeamento em que o responsável deste é o da própria direcção, 55,6 %, é superior à das direcções de planeamento com departamento de planeamento em que o responsável deste é diferente do da própria direcção, 44,4 %.

Quadro 6.12: Existência de departamento de planeamento com responsável distinto do da direcção de planeamento.

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=9

| | Dir. Planeamento com Dep. Planeamento e responsáveis distintos | Dir. Planeamento com Gab. Planeamento e mesmo responsável | TOT. |
|-------------|--|---|------|
| B. Públicos | 22,2 | 33,3 | 55,5 |
| B. Privados | 22,2 | 22,3 | 55,5 |
| TOTAL | 44,4 | 55,6 | 100 |
| B. Grandes | 33,3 | 11,1 | 44,4 |
| B. Peq./Méd | 11,1 | 44,5 | 55,6 |
| B. Médios | 11,1 | 22,2 | 33,3 |
| B. Pequenos | - | 22,3 | 22,3 |

Nos bancos públicos há mais direcções de planeamento com gabinete de planeamento e mesmo responsável (33,3 %), do que direcções de planeamento com departamento de planeamento e

responsáveis distintos - 22,2 %. Nos bancos privados já tal não acontece, pois as duas situações estão equiparadas.

Se atendermos ao critério dimensão, verificamos que há uma maior incidência na situação que refere responsáveis diferentes. Os bancos de grande dimensão, têm maior proporção (33,3 %) de direcções de planeamento com departamento de planeamento e responsáveis distintos, ao passo que os de pequena ou média dimensão, têm em maior percentagem (22,2 % em qualquer um dos casos), direcções de planeamento com gabinete de planeamento e mesmo responsável.

Isto compreende-se, já que a existência de departamento de planeamento na direcção de planeamento, com responsável distinto do da própria direcção, é indicador de uma maior formalização do planeamento e de um estado de desenvolvimento menos embrionário, mais característico de empresas de grande dimensão do que de pequena dimensão.

Em relação ao órgão que tem a seu cargo apenas o planeamento estratégico, é de referir que é constituído por um número reduzido de pessoas que trabalha em grupo.

6.2.2.5. Denominação dos órgãos de planeamento

Pelo Quadro 6.13, podemos ver que a função de planeamento está sempre associada a outras funções. No ponto seguinte iremos concluir quais.

Quadro 6.13: Denominação da direcção de planeamento

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| DENOMINAÇÃO DA DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO | |
|---|-------|
| Dir. de Estudos e Planeamento | 30,0 |
| Dir. de Planeamento e Contabilidade | 30,0 |
| Dir. de Planeamento e Controlo | 10,0 |
| Dir. de Planeamento e Marketing | 10,0 |
| Dir. de Planeamento Estudos e Contabilidade | 20,0 |
| TOTAL | 100,0 |

As designações para as direcções de planeamento mais vezes citadas, são Direcção de Estudos e Planeamento e Direcção de Planeamento e Contabilidade, cada uma com 30%. Por outro lado, as menos citadas, são Direcção de Planeamento e Controlo e Direcção de Planeamento e Marketing, tendo cada uma 10%.

O órgão de planeamento existente em separado da Direcção de Planeamento, tem a seu cargo o Planeamento Estratégico, e é designado por Assessoria Técnica.

6.2.2.6 Funções dos órgãos de planeamento

Baseados nos dados do Quadro 6.14, podemos dizer quais as funções que estão associadas à direcção de planeamento.

Estudos económicos, controlo, contabilidade e marketing, são as funções mais comuns.

Quadro 6.14: Funções da direcção de planeamento

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | FUNÇÕES DA DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO | | | | | |
|-------------|------------------------------------|--------------------|----------|---------------|-----------|-------------|
| | Planeamento * | Estudos Económicos | Controlo | Contabilidade | Marketing | Ou- tras |
| B. Públicos | 50 | 50 | 40 | 20 | 30 | 50 |
| B. Privados | 50 | 50 | 40 | 30 | 10 | 50 |
| TOTAL | 100 | 100 | 80 | 50 | 40 | 100 |
| B. Grandes | 40 | 40 | 30 | 10 | 20 | 40 |
| B. Peq./Méd | 60 | 60 | 50 | 40 | 20 | 60 |
| B. Médios | 40 | 40 | 30 | 20 | 20 | 40 |
| B. Pequenos | 20 | 20 | 20 | 20 | - | 20 |

* Diz respeito aos diferentes tipos de planeamento que são prosseguidos (estratégico, operacional, de médio prazo, etc.).

No total da amostra, constata-se que todas as Direcções de Planeamento, além desta sua própria função, têm também Estudos Económicos. A indissociabilidade do Planeamento e Controlo ocorre na grande maioria dos inquiridos (80 %), ao passo que 50 % elaboram a Contabilidade e 40 % prosseguem funções de Marketing (estudos de mercado, desenvolvimento de novos produtos, etc.).

Esta gradação de funções verifica-se em qualquer um dos grupos de análise, à excepção dos bancos públicos e dos bancos de grande dimensão onde existe maior peso dos elementos da amostra com funções de Marketing do que dos com funções de

Contabilidade. Salientamos ainda, o facto dos bancos de pequena dimensão não conterem a função de Marketing.

A designação "Outras", que é preenchida pela totalidade dos bancos, engloba diferentes funções, consoante os inquiridos. Como exemplo, referimos "documentação e informação", "fiscalidade", "participações e serviço de capital", etc.

Por outro lado, foi também estudada a existência simultânea das funções Planeamento, Controlo e Contabilidade, cujos resultados constam do Quadro 6.15.

Quadro 6.15: Existência simultânea das funções Planeamento, Controlo e Contabilidade

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | Planeamento + Controlo +Contabili- dade+Outras | Planeamento + Controlo -Contabili- dade+Outras | Planeamento - Controlo +Contabili- dade+Outras |
|-------------|---|---|---|
| B. Públicos | 20 | 20 | - |
| B. Privados | 30 | 10 | - |
| TOTAL | 50 | 30 | - |
| B. Grandes | 10 | 20 | - |
| B. Peq./Méd | 40 | 10 | - |
| B. Médios | 20 | 10 | - |
| B. Pequenos | 20 | - | - |

Como está bem patente, todas as Direcções de Planeamento com funções de Contabilidade têm Controlo de Gestão. No entanto, aquelas que têm a função de Controlo, não têm necessariamente a Contabilidade associada.

Como já se referiu o único órgão de planeamento que não a Direcção de Planeamento, tem apenas atribuída, como função, o Planeamento Estratégico.

Conjugámos ainda a análise dos Quadros 6.13 e 6.14, que tratam da denominação e das funções da Direcção de Planeamento, e obtivemos os seguintes resultados:

. Apesar de só 50 % das Direcções de Planeamento conterem na sua denominação "Estudos", todas elas desempenham esta função.

. Algo semelhante acontece com o "Controlo", pois só 10% das Direcções de Planeamento é que apresentam a designação de "Controlo", havendo no entanto 80 % delas a prosseguirem esta função.

. Também em relação ao "Marketing" encontramos discrepância. De facto, a referência a esta função aparece apenas em 10 % das Direcções de Planeamento, no entanto ela é cumprida em 40 % dos casos.

Por outro lado, dado que o aspecto central da nossa investigação é o planeamento, interessa que estudemos as

funções do Departamento/Gabinete de Planeamento, dentro da Direcção de Planeamento.

A partir do Quadro 6.16 podemos concluir que todos os departamentos/gabinetes de Planeamento se ocupam de outras actividades fora do âmbito do planeamento.

Quadro 6.16: Funções do Departamento/Gabinete de Planeamento

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | FUNÇÕES DO DEP./GAB. DE PLA. ^{TO} | | | | | | | |
|-------------|--|-----|----|----|-----|-----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7* | 8 |
| B. Públicos | 50 | 50 | 50 | 40 | 50 | 50 | — | 50 |
| B. Privados | 50 | 50 | 40 | 20 | 50 | 50 | 10 | 50 |
| TOTAL | 100 | 100 | 90 | 60 | 100 | 100 | 10 | 100 |
| B. Grandes | 40 | 40 | 40 | 30 | 40 | 40 | — | 40 |
| B. Peq./Méd | 60 | 60 | 50 | 30 | 60 | 60 | 10 | 60 |
| B. Médios | 40 | 40 | 30 | 20 | 40 | 40 | 10 | 40 |
| B. Pequenos | 20 | 20 | 20 | 10 | 20 | 20 | — | 20 |

* Diz respeito apenas à Assessoria de Planeamento

LEGENDA:

1-Gestão e acompanhamento do processo de planeamento

2-Apoio na elaboração dos planos

3-Consolidação dos planos parcelares

4-Apoio na elaboração dos orçamentos

5-Definição de objectivos

6-Apoio ao Conselho de Administração no Planeamento Estratégico/M.Prazo

7-Implementação do Planeamento Estratégico

8-Outras actividades fora do planeamento

Dentro das actividades de planeamento, todos os elementos da amostra fazem a gestão e acompanhamento do processo de planeamento e a definição dos objectivos, e dão apoio à elaboração dos planos e, ao Conselho de Administração em tudo o que se refere ao Planeamento Estratégico. Além destas tarefas, a quase totalidade dos inquiridos (90 %), faz também a consolidação dos planos funcionais.

O apoio à elaboração do orçamento é apenas realizado por 60 % dos bancos, sendo de referir o facto de estes se localizarem mais nos públicos do que nos privados.

Salienta-se ainda a reduzida percentagem, 10 %, de bancos com Assessoria de Planeamento que tem exclusiva e unicamente a seu cargo a implementação do Planeamento Estratégico.

6.2.2.7. Os efectivos nos órgãos de planeamento

Para determinar o peso da Direcção de Planeamento em termos do número de efectivos que ocupa, em relação às restantes Direcções, fomos apurar o número de efectivos nas direcções dos bancos inquiridos, e respectiva proporção.

O Quadro 6.17 apresenta os resultados obtidos.

No entanto, antes de passarmos à sua análise, salientamos que os valores percentuais calculados são o resultado da compatibilização do número de efectivos de cada

direcção nos vários bancos inquiridos, já que existiam certas discrepâncias quanto às denominações e actividades que continham.

Quadro 6.17: Distribuição do número de efectivos pelas Direcções componentes da estrutura dos bancos inquiridos.

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=9

| DIRECÇÕES | % |
|---------------------------|--------------|
| Comerciais | 45,8 |
| Organização e Informática | 7,7 |
| Operacionais | 5,6 |
| Orçamento e Contabilidade | 2,0 |
| Financeira | 1,8 |
| Internacional | 1,6 |
| Recursos Humanos | 1,4 |
| Planeamento | 0,5 |
| Marketing | 0,5 |
| Restantes | 12,8 |
| Não Respostas | 20,3 |
| TOTAL | 100,0 |

Assim, verificamos que a Direcção de Planeamento além de estar em último lugar, ocupa um número muito reduzido de efectivos, 0,5 %. A distribuição dos efectivos pelas direcções não é equitativa, o que se prende com a própria natureza da

actividade. Dal, os quase 50 % de efectivos nas direcções comerciais. Chamamos ainda a atenção para a rubrica "Restantes", onde incluímos outras direcções que não as nomeadas, como por exemplo: Direcção de Inspeção e Auditoria; Direcção de Contencioso; Direcção de Administração do Património e Segurança, etc.

Vamos ver agora, como se distribuem os efectivos na Direcção de Planeamento.

Quadro 6.18: Bancos inquiridos cujas funções da Direcção de Planeamento têm o maior número de efectivos

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=9

| | FUNÇÕES DA DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO | | | | | |
|-------------|------------------------------------|--------------------|----------|---------------|-----------|---------|
| | Planeamento | Estudos Económicos | Controlo | Contabilidade | Marketing | Ou-tras |
| B. Públicos | - | 11,1 | - | 11,1 | 22,2 | - |
| B. Privados | - | 11,1 | 11,1 | 33,3 | - | - |
| TOTAL | - | 22,2 | 11,1 | 44,4 | 22,2 | - |
| B. Grandes | - | 22,2 | - | - | 11,1 | - |
| B. Peq./Méd | - | - | 11,1 | 44,4 | 11,1 | - |
| B. Médios | - | - | 11,1 | 22,2 | 11,1 | - |
| B. Pequenos | - | - | - | 22,2 | - | - |

É bem visível, que a função de planeamento nunca tem o maior número de efectivos dentro da Direcção de Planeamento. A função Contabilidade é a que detém maior número de efectivos,

em quase metade dos bancos inquiridos - 44,4 %. Em igualdade de circunstância, estão os Estudos Económicos e o Marketing, que, em 22,2 % dos casos, têm a maioria de efectivos.

Saliente-se ainda, que os bancos privados ocupam mais efectivos na Contabilidade do que nas outras funções, ao passo que os públicos canalizam maior número de efectivos para o Marketing.

Por sua vez, os bancos de grande dimensão ocupam sempre o maior número de efectivos nos Estudos Económicos ou no Marketing, mas com primazia para o primeiro caso, e os pequenos por seu lado, ocupam o maior número de efectivos com a Contabilidade, a qual é também aquela que tem maior número de efectivos nos bancos de média dimensão. No entanto, há ainda 11,1 % destes bancos que têm o maior número de efectivos ou no Controlo ou no Marketing.

Quadro 6.19: Lugar detido pela função de planeamento na Direcção de Planeamento, atendendo ao número de efectivos que ocupa

Unidades: %; n=10

| LUGAR | % |
|--------------|-----|
| 2º | 20 |
| Penúltimo | 40 |
| Último | 30 |
| Não Resposta | 10 |
| TOTAL | 100 |

O lugar detido pela função de planeamento, atendendo ao número de efectivos que ocupa é o ponto que abordamos em seguida (ver Quadro 6.19).

Já tínhamos constatado que o planeamento nunca ocupava o maior número de efectivos dentro da Direcção de Planeamento. A partir do Quadro 6.19, podemos especificar melhor o seu lugar. Apenas 20 % dos casos, têm a função de planeamento ocupando o segundo lugar na Direcção de Planeamento, em termos do seu número de efectivos. De facto, os penúltimo e último lugares, são aqueles que a função de planeamento ocupa, na maior parte das vezes (70 %).

Pensamos que esta situação pode ser entendida de duas maneiras. Por um lado, podemos interpretar estes reduzidos valores como significando um grande desenvolvimento e implantação do sistema de planeamento, sendo apenas necessário um pequeno número de pessoas para apoio ao planeamento. Por outro lado, podemos atribuir o significado exactamente contrário do que acabámos de dizer, aos baixos valores encontrados na amostra para o número de efectivos com funções de planeamento, ou seja, a percepção de um estado um tanto ou quanto embrionário do sistema de planeamento.

Atendendo aos resultados que já foram apresentados, e também ao conteúdo das entrevistas, pensamos poder afirmar que, se há uma ou outra situação em que de facto o planeamento se encontra difundido por todo o banco, e em que os sistemas



de planeamento estão relativamente desenvolvidos, a grande maioria dos bancos inquiridos está ainda numa fase mais de arranque do que de sustentação dos sistemas de planeamento.

Para completar esta análise, fomos estudar o nível de instrução e a distribuição dos efectivos pelos diferentes cargos, no Departamento/Gabinete de Planeamento.

A partir do Quadro 6.20, apercebemo-nos que no total dos bancos, mais de metade do efectivo, 62 %, tem apenas o Ensino Básico ou o Ensino Secundário Geral e não chega a 10 % o número de efectivos com Ensino Médio ou Superior.

Quadro 6.20: Distribuição dos efectivos por níveis de escolaridade

Unidades: % em relação ao total da amostra

| | Nº DE EFECTIVOS POR NIVEIS DE ESCOLARIDADE | | | | TOTAL |
|---------------------------------|--|-----------------|------------------------|-----------------------|-------|
| | Ens. Básico | Ens. Sec. Geral | Ens. Sec. Complementar | Ens. Méd. ou Superior | |
| No total dos bancos n=7 | 23 | 39 | 29 | 9 | 100 |
| Nos Dep/Gab Planeamento n=10 | - | - | 20 | 80 | 100 |

Mas nos departamentos/gabinetes de Planeamento, a situação que vigora é a inversa. De facto, 80 % do número de efectivos destas estruturas têm formação escolar média ou superior, e apenas 20 % têm o Ensino Secundário Complementar.

Os resultados que acabámos de analisar são perfeitamente justificáveis. O planeamento é uma função que para o seu desempenho eficaz exige uma formação de base ampla e de nível superior.

Se recordarmos que das Direcções de Planeamento analisadas, 40 % iniciaram a sua actividade, no máximo, há cinco anos, podemos concluir que, apesar de serem quase que "iniciadas" nesta área, parecem estar a ter uma certa preocupação na sua constituição.

Chamamos a atenção, para o facto do número total de bancos ser aqui, inferior ao número de departamentos/gabinetes de Planeamento analisados. Contudo, as conclusões apontadas continuam a manter a sua validade.

Dos efectivos dos departamentos/gabinetes de planeamento que têm Ensino Superior, cerca de 85 % têm licenciaturas em Economia ou Gestão, predominando a primeira destas com 54,9%, como se pode ver no Quadro 6.21.

A outra licenciatura mais verificada é a de Engenharia, mas com uma proporção de efectivos bastante inferior - 11,8 %. Estes resultados estão de acordo com a especificidade das funções que os efectivos têm de desempenhar, com as características do sector de actividade e com o próprio estágio de desenvolvimento do planeamento, nas empresas da amostra.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 6.21: Distribuição dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento pelo tipo de licenciaturas

Unidades: % em relação ao total de efectivos dos departamentos/gabinetes de planeamento; n=10

| LICENCIATURAS | % de Efectivos |
|---------------|----------------|
| Economia | 54,9 |
| Gestão | 29,4 |
| Engenharia | 11,8 |
| Direito | - |
| Outras | 3,9 |
| TOTAL | 100,0 |

A distribuição dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento, tendo em conta o tipo de funções que desempenham

Quadro 6.22: Distribuição de efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento, por tipo de funções e por nível de escolaridade

Unidades: %; n=10

| FUNÇÕES | NIVEIS DE ESCOLARIDADE | | | |
|--------------|------------------------|------------|-----------------|--------------|
| | Ens. Sup. | Ens. Pol. | Ens. Sec. Comp. | TOTAL |
| Directivas | 14,5 | 1,4 | 3,0 | 18,9 |
| Técnicas | 53,6 | 1,4 | - | 55,0 |
| Específicas | - | - | 8,7 | 8,7 |
| Outras | 5,8 | 3,0 | 8,6 | 17,4 |
| TOTAL | 73,9 | 5,8 | 20,3 | 100,0 |

e o nível de escolaridade que possuem, foi algo que também nos pareceu importante. O Quadro 6.22 sintetiza esses resultados.

Assim, será de salientar que:

. Mais de metade (55 %) dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento desempenham funções técnicas, e destes, a quase totalidade (97,5 %) é licenciada, o que não é de estranhar atendendo aos dados já analisados anteriormente.

. Cerca de 74 % dos efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento são licenciados e se a estes juntarmos ainda os que têm um curso médio, teremos 80 % dos efectivos com curso médio ou superior.

. O Ensino Superior é sempre o nível de escolaridade que prevalece, qualquer que seja o tipo de função que os efectivos do Departamento/Gabinete de Planeamento desempenhem.

Também o outro órgão de planeamento, distinto da Direcção de Planeamento, tem a maioria dos seus efectivos no nível "Ensino Superior", como seria de esperar.

6.2.3 O processo de planeamento

6.2.3.1 Momento de introdução do planeamento formal

Conforme já referimos, há um banco que não tem direcção de planeamento. Além disso, não realiza o que definimos por planeamento formal, pois fica-se pela orçamentação. Assim sendo, a maior parte da análise que iremos apresentar, terá apenas em conta os dados de dez elementos da amostra e não de onze.

Quadro 6.23: Momento de introdução do planeamento formal

Unidades: % em relação ao total da amostra ; n=10

| | <= 5 anos | 6 - 10 anos | > 10 anos | TOTAL |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-------|
| B. Públicos | 10 | 20 | 20 | 50 |
| B. Privados | 20 | 10 | 20 | 50 |
| TOTAL | 30 | 30 | 40 | 100 |
| B. Grandes | - | 10 | 30 | 40 |
| B. Peq./Méd | 30 | 20 | 10 | 60 |
| B. Médios | 20 | 10 | 10 | 40 |
| B. Pequenos | 10 | 10 | - | 20 |

A maior incidência de casos, ocorre na situação de introdução formal do planeamento há mais de 10 anos (40%). Os bancos que aí se agrupam, são em 75 % dos casos, de grande dimensão, e estão igualmente divididos por bancos públicos e privados. Explica-se a existência aqui destes últimos, pelo facto de termos na nossa amostra, bancos que começaram a sua

6.2.3 O processo de planeamento

6.2.3.1 Momento de introdução do planeamento formal

Conforme já referimos, há um banco que não tem direcção de planeamento. Além disso, não realiza o que definimos por planeamento formal, pois fica-se pela orçamentação. Assim sendo, a maior parte da análise que iremos apresentar, terá apenas em conta os dados de dez elementos da amostra e não de onze.

Quadro 6.23: Momento de introdução do planeamento formal

Unidades: % em relação ao total da amostra ; n=10

| | <= 5 anos | 6 - 10 anos | > 10 anos | TOTAL |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-------|
| B. Públicos | 10 | 20 | 20 | 50 |
| B. Privados | 20 | 10 | 20 | 50 |
| TOTAL | 30 | 30 | 40 | 100 |
| B. Grandes | - | 10 | 30 | 40 |
| B. Peq./Méd | 30 | 20 | 10 | 60 |
| B. Médios | 20 | 10 | 10 | 40 |
| B. Pequenos | 10 | 10 | - | 20 |

A maior incidência de casos, ocorre na situação de introdução formal do planeamento há mais de 10 anos (40%). Os bancos que aí se agrupam, são em 75 % dos casos, de grande dimensão, e estão igualmente divididos por bancos públicos e privados. Explica-se a existência aqui destes últimos, pelo facto de termos na nossa amostra, bancos que começaram a sua

actividade como privados antes de 1974, tendo sido nacionalizados em 1975, e que ao momento desta investigação haviam já sido reprivatizados na maior parte do seu capital.

Salientamos também, o facto de serem os bancos de média e pequena dimensão, os que mais recentemente introduziram o planeamento formal. De facto, a maior parte (66,7%) dos bancos que iniciaram o planeamento há menos de 5 anos, são de média dimensão e são privados.

Já no caso da introdução do planeamento formal se ter dado num período entre 6 a 10 anos, encontramos a mesma proporção de bancos, 10%, qualquer que seja a sua dimensão.

Decorrente do que se acabou de referir, registe-se que nos bancos públicos a introdução do planeamento formal não é tão recente como nos privados, o mesmo acontecendo entre os bancos de grande dimensão e os de média e pequena dimensão.

Se conjugarmos o momento de início do planeamento formal, com o de início da direcção de planeamento, (ver Quadro 6.8), constatamos que a maior percentagem de respostas, corresponde à existência desta direcção, no máximo, há cinco anos. De facto, o que acontece, é que apesar de não haver direcção de planeamento como órgão constituído na estrutura organizacional, já se fazia, nalguns casos, algo de planeamento.

6.2.3.2 Actividades que deram início ao planeamento formal

Conforme se pode verificar no Quadro 6.24 iniciou-se o planeamento com a elaboração de um plano anual e/ou de um plano a médio prazo (70% em ambos os casos).

Em qualquer uma das categorias dos critérios utilizados para a análise, o plano anual é pelo menos tantas vezes citado como o plano de médio prazo, à excepção dos bancos de pequena dimensão, onde a situação é inversa, mas também de pouco significado.

Quadro 6.24: Actividades que deram início ao planeamento formal

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | Plano Anual | Plano de Médio Prazo | Formalização do Fluxo de Planeamento |
|-------------|-------------|----------------------|--------------------------------------|
| B. Públicos | 30 | 30 | 20 |
| B. Privados | 40 | 40 | 10 |
| TOTAL | 70 | 70 | 30 |
| B. Grandes | 30 | 20 | 10 |
| B. Peq./Méd | 40 | 50 | 20 |
| B. Médios | 30 | 30 | 10 |
| B. Pequenos | 10 | 20 | 10 |

Além destes resultados, verificámos ainda na análise individualizada dos dados, que estas actividades apareciam umas vezes isoladas outras em simultâneo. Na realidade, 30% dos casos iniciaram o planeamento formal somente com o plano

anual, 40% realizaram em simultâneo os planos anual e de médio prazo e 30% ficaram apenas por este último.

Se considerarmos apenas a rubrica formalização do fluxo de planeamento, isto é, a definição formal das fases e calendário do processo de planeamento, constatamos que a sua ocorrência se deu em 30% dos casos, e podemos também acrescentar, que foi sempre com a elaboração do plano de médio prazo e, numa das vezes, ainda com a do plano anual.

6.2.3.3. Factores na origem do planeamento formal

Quadro 6.25: Factores na origem do planeamento formal

Unidades: % em relação ao total da amostra; n=10

| | CONDICIONALISMOS LEGAIS | NECESSIDADES DE GESTÃO |
|-------------|----------------------------|---------------------------|
| B. Públicos | 40 | 50 |
| B. Privados | - | 50 |
| TOTAL | 40 | 100 |
| B. Grandes | 20 | 40 |
| B. Peq./Méd | 20 | 60 |
| B. Médios | 20 | 40 |
| B. Pequenos | - | 20 |

As duas categorias de factores, apontadas como estando na origem do que designámos por planeamento formal, foram as necessidades de gestão, em todos os inquiridos, e os

condicionalismos legais, referidos por 40% dos bancos, na sua totalidade públicos e sem serem de pequena dimensão.

Em relação aos condicionalismos legais, salienta-se a obrigação de apresentação do plano e orçamento.

Quadro 6.26: Factores na origem do planeamento formal - Condicionalismos legais

Unidades: %; n=10

| | CONDICIONALISMOS LEGAIS | TOTAL |
|--------------|--|------------|
| | Obrigação de apresentação do Plano e Orçamento | |
| B. Públicos | 40 | 50 |
| B. Privados | - | 50 |
| TOTAL | 40 | 100 |
| B. Grandes | 20 | 40 |
| B. Peq./Méd | 20 | 60 |
| B. Médios | 20 | 40 |
| B. Pequenos | - | 20 |

Se em 1975 se estabelecia no Decreto-Lei nº 729-F Art. 27º, a obrigação de elaborar e apresentar anualmente um orçamento de exploração da instituição de crédito, já em 1984 encontramos no Decreto-Lei nº 29 Art. 22º, a seguinte enumeração:

"[...] instrumentos de gestão previsional:

a) Planos de actividade e financeiros plurianuais;

b) Planos de actividade e orçamentos anuais, individualizando, pelo menos, os de exploração, investimento, financeiro e cambial e suas actualizações;

c) Relatórios de controlo orçamental [...]"

E no Artigo 23º do mesmo decreto, podemos ler:

"1 - Os planos de actividade plurianuais devem estabelecer a estratégia a seguir pela empresa, sendo reformulados sempre que as circunstâncias o justificarem."

Note-se que, há apenas um banco público que não se refere aos condicionalismos legais, como motivante para o início do planeamento formalizado.

Os bancos privados, nunca referem esta rúbrica, o que de facto tem sentido, pois a sua formação ou é muito anterior ou é muito recente em Portugal e têm um estatuto diferente. Apesar deste sector ter sido aberto à iniciativa privada em 1983, só mais tarde é que surgiram os primeiros bancos privados, bem como a reprivatização da banca nacionalizada, que se inicia apenas em 1989.

Recordemos que a banca privada, começou a desenvolver a sua actividade, num período em que ocorriam muitas e rápidas mudanças o que exigia à gestão novas técnicas, novos instrumentos. Não admira pois, que as necessidades de gestão sejam para todos os inquiridos, um motivo impulsionador do arranque do planeamento formal.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

No entanto, apesar de todos os bancos assinalarem as necessidades de gestão, só 40% deles, na maioria privados e de pequena ou média dimensão, avançaram alguma especificação. São os casos do grau de informação requerido pela gestão, da definição de objectivos que esta exige e de aspectos financeiros que se têm de considerar, como se constata seguidamente:

Quadro 6.27: Factores na origem do planeamento formal -
Necessidades de gestão

Unidades: %; n=10

| | NECESSIDADES DE GESTÃO | QUAIS? | | | |
|-------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| | | Mais e melhor informação | Definição de objectivos | Aspectos financeiros | Não Resposta |
| B. Públicos | 50 | - | - | 10 | 40 |
| B. Privados | 50 | 10 | 10 | 10 | 20 |
| TOTAL | 100 | 10 | 10 | 20 | 60 |
| B. Grandes | 40 | - | - | 10 | 30 |
| B. Peq./Méd | 60 | 10 | 10 | 10 | 30 |
| B. Médios | 40 | 10 | - | - | 30 |
| B. Pequenos | 20 | - | 10 | 10 | - |

Os 60% que não explicitaram o tipo de necessidades de gestão, justificam-se pelo facto invocado pela pessoa entrevistada de não estar ainda no banco, no momento da introdução do planeamento formal.

Visto existirem duas categorias diferenciadas de factores na origem do planeamento de alguns bancos, quisemos então saber, se também se elaboravam diferentes planos para cada uma destas solicitações.

Quadro 6.28: Existência inicial de diferentes planos para dar resposta a condicionalismos legais e a necessidades de gestão

Unidades: %; n = 11

| | Sim | Não | Não sabe | TOTAL |
|-------------|------|------|----------|-------|
| B. Públicos | 18,2 | 18,1 | 18,2 | 54,5 |
| B. Privados | - | 45,5 | - | 45,5 |
| TOTAL | 18,2 | 63,6 | 18,2 | 100,0 |
| B. Grandes | 9,1 | 27,3 | - | 36,4 |
| B. Peq./Méd | 9,1 | 36,3 | 18,2 | 63,6 |
| B. Médios | 9,1 | 18,1 | 9,1 | 36,3 |
| B. Pequenos | - | 18,2 | 9,1 | 27,3 |

De acordo com os dados que recolhemos e que se apresentam neste quadro, verificamos haver na nossa amostra, 18,2% (2) dos inquiridos com planos diferentes para factores diferentes, sendo eles públicos e de grande ou média dimensão, o que está de acordo com os dados atrás analisados.

Mas a maioria, 63,6%, não elaborava planos distintos.

Dos 40% (4) de bancos que apontaram a existência inicial de condicionalismos legais e necessidades de gestão, metade

metade (2), disseram haver diferenças em alguns dos documentos de planeamento elaborados, como acabámos de ver. Um deles, referiu que havia orçamentos diferentes - um para a gestão interna e outro para as entidades externas. O outro, referiu que a nível do plano anual existiam diferenças, mas não especificou quais, no entanto já o mesmo não acontecia para o plano de médio prazo, que era único.

Como os bancos privados só apontaram as "necessidades de gestão", como factor inicial do arranque do planeamento, não era de esperar serem aqui considerados, o mesmo acontecendo para os de pequena dimensão. De facto, é isso que se verifica.

6.2.3.4. Factores que justificam actualmente a existência do planeamento formal

Actualmente, as razões que justificam a existência do planeamento nas instituições inquiridas, são na maioria (54,5%), as mesmas que estiveram na origem da introdução do planeamento. Mas apenas quando se considera a categoria "necessidades de gestão", como nos foi referido nas entrevistas. Isto é, actualmente, a existência do planeamento é essencialmente ditada por factores inerentes à gestão das instituições. Houve foi uma mudança qualitativa nas "necessidades de gestão", pois o ambiente em que estas operam é outro. Há grandes ameaças, turbulência, incerteza, concorrência mais acirrada, alteração do enquadramento legislativo, inovação tecnológica, entre outros desafios.

Quadro 6.29: Factores que justificam actualmente a existência do planeamento formal

Unidades: %; n=11

| | OS MESMOS FACTORES DE ORIGEM | | TOTAL |
|-------------|------------------------------|------|-------|
| | Sim | Não | |
| B. Públicos | 18,2 | 36,4 | 54,6 |
| B. Privados | 36,3 | 9,1 | 45,4 |
| TOTAL | 54,5 | 45,5 | 100,0 |
| B. Grandes | 18,2 | 18,2 | 36,4 |
| B. Peq./Méd | 36,3 | 27,3 | 63,6 |
| B. Médios | 18,2 | 18,2 | 36,4 |
| B. Pequenos | 18,1 | 9,1 | 27,2 |

Como seria de esperar, são os bancos privados que maioritariamente, referem esta situação.

Os públicos, consideram na sua grande parte, que houve alteração nos factores que deram início ao planeamento. Dos 45,5% de respostas desta natureza, há 80% afectas a bancos públicos, e isto porque, como nos disseram, já não são as imposições legais que impulsionam o planeamento, mas sim os condicionalismos actuais de gestão, pois obrigam à utilização de novos instrumentos de gestão. Outro factor também apontado como diferente dos iniciais, foi a alteração da composição do Conselho de Administração, que veio a fomentar a utilização do planeamento.

Quanto aos bancos de grande, média e pequena dimensão, não há conclusões significativas a apresentar.

Actualmente, não existem diferentes planos para dar resposta a tipos de solicitações diferentes, (ver quadro seguinte), pois os condicionalismos legais já não são referidos como um factor justificativo da prática de planeamento, e todos aqueles que são sugeridos pelos inquiridos, enquadram-se dentro das "necessidades de gestão".

Quadro 6.30: Existência actual de diferentes planos para dar resposta a condicionalismos legais e a necessidades de gestão

Unidades: %; n =11

| | |
|-------------|-------|
| | Não |
| B. Públicos | 54,5 |
| B. Privados | 45,5 |
| TOTAL | 100,0 |
| B. Grandes | 36,3 |
| B. Peq./Méd | 63,7 |
| B. Médios | 36,4 |
| B. Pequenos | 27,3 |

6.2.3.5 Envolvimento no processo de planeamento

A partir dos dados recolhidos, elaborámos o quadro que se segue, para estudar o envolvimento da gestão no processo de planeamento, onde se constata que:

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

a)- O presidente, conselho de administração e todas as direcções estão sempre envolvidos, no processo de planeamento, qualquer que seja o tipo de banco considerado.

Quadro 6.31: Envolvimento no processo de planeamento

Unidades: %; n=11

| | Pre. | Cons. Admi. | Todas Dir. | Todos Dep. | Alguns Dep. | Gestão Média/Baixa | Cons. Exter |
|-------------|-------|-------------|------------|------------|-------------|--------------------|-------------|
| B. Públicos | 54,5 | 54,5 | 54,5 | 9,0 | 45,4 | 27,3 | 45,5 |
| B. Privados | 45,5 | 45,5 | 45,5 | 36,4 | 9,1 | 27,2 | 27,3 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 45,4 | 54,5 | 54,5 | 72,8 |
| B. Grandes | 36,4 | 36,4 | 36,4 | 18,2 | 18,2 | 27,3 | 36,4 |
| B. Peq./Méd | 63,6 | 63,6 | 63,6 | 27,2 | 36,3 | 27,2 | 36,4 |
| B. Médios | 36,4 | 36,4 | 36,4 | 18,2 | 18,2 | 9,0 | 27,3 |
| B. Pequenos | 27,2 | 27,2 | 27,2 | 9,0 | 18,1 | 18,2 | 9,1 |

No entanto, em relação às direcções, quisemos saber algo mais sobre a sua participação. Construímos então o Quadro 6.32, base da análise que seguidamente apresentamos.

Em primeiro lugar, há a referir que a ordenação foi feita para dez elementos da amostra, apesar do respectivo quadro só apresentar dados de oito deles. De facto, dois dos inquiridos (20%), ambos privados, indicaram que todas as direcções participavam igualmente no processo, pelo que não incluímos as suas respostas no quadro anterior, fazendo apenas o registo delas aqui.

CAP. 6--APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Chamamos também a atenção, para o facto de não apresentarmos quadros com dados para os bancos classificados pelos critérios dimensão e detenção de capital. Isto porque, dado o reduzido número de observações, cada uma das classes, face às alternativas de resposta, apareceria quase sempre, só com uma ou nenhuma observação, o que não permitiria obter conclusões significativas. As direcções por nós discriminadas, são aquelas que têm mais do que uma ocorrência.

Quadro 6.32: Ordenação da participação das direcções, no processo de planeamento

Unidades: nº de elementos da amostra; n=8

| DIRECÇÕES | LUGARES DETIDOS PELAS DIR.ÕES | | | | | | Nº TOTAL DIR. |
|---------------|-------------------------------|----|----|----|----|----|---------------|
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | |
| Planeamento | 5 | - | - | 1 | 2 | - | 8 |
| Comerciais | 2 | 2 | 2 | - | 1 | 1 | 8 |
| Org. e Inf. | 1 | 2 | 1 | 2 | - | - | 6 |
| Financeira | - | 3 | - | 1 | - | - | 4 |
| Marketing | - | 1 | - | 1 | - | - | 2 |
| Internacional | - | - | 2 | 2 | - | - | 4 |
| Rec. Humanos | - | - | 1 | 4 | - | - | 5 |
| Contabilidade | - | - | 1 | 1 | - | - | 2 |
| Restantes | - | - | - | - | 5 | 3 | 8 |
| Nº TOTAL DIR. | 8 | 8 | 7 | 12 | 8 | 4 | - |

Observamos de imediato, que as direcções de planeamento e as comerciais foram sempre citadas, em lugares diversos, bem

como a rúbrica "Restantes", onde englobámos direcções tais como, Direcção de Auditoria e Segurança, Direcção de Contencioso, etc.

A seguir surgem as direcções de Organização e Informática (6), de Recursos Humanos (5), Internacional (4) e Financeira (4), que foram citadas pelo menos em 50% dos casos, nesta ordenação.

Se olharmos para o total de ocorrências para cada lugar da ordenação, verificamos que uns se encontram acima, e outros abaixo do total (8). Os valores acima ocorrem, porque houve situações em que a ordenação deu o mesmo lugar a mais do que uma direcção. A existência de valores abaixo, significa que havia outras direcções que não as aqui listadas, escolhidas na ordenação. Assim, o primeiro, segundo e quinto lugares são sempre ocupados por uma das direcções listadas, mas, o mesmo já não acontece, com o terceiro e sexto lugares, antes pelo contrário.

As direcções de planeamento, são as mais citadas em primeiro lugar, 5, surgindo em seguida as direcções comerciais com 2.

No segundo lugar, tem preponderância a direcção financeira, 3, e de seguida as direcções comerciais e de organização e informática com 2 casos cada.

Já o terceiro lugar, é liderado pelas direcções comerciais e pela direcção internacional (2).

O quarto lugar, é principalmente detido pelas direcções de Recursos Humanos e seguidamente, com menor valor, as direcções de organização e informática e internacional.

O quinto lugar é preenchido quase sempre pelas restantes direcções e em seguida pela direcção de planeamento.

Assim, os três primeiros lugares são detidos na maioria dos casos, pelas direcções comercial, financeira, de organização e informática e internacional, para além da do planeamento.

Deve ter-se em atenção, que as direcções de planeamento citadas em primeiro lugar com bastantes ocorrências, 5, só voltam a ser referidas em quarto e em quinto lugares. Estes resultados ocorrem, porque ao pedir-se a ordenação das várias Direcções, os inquiridos inevitavelmente, atendiam à função que a respectiva direcção de planeamento desempenhava no processo de planeamento. Isto é, maior preponderância da direcção de planeamento quando prevalece uma óptica processual do planeamento, e menor preponderância, quando o maior peso é dado aos contributos para os conteúdos dos planos.

A maior frequência das direcções comerciais nos três primeiros lugares, leva-nos a pensar na existência de

planeamento de cariz não tão financeiro e já "orientado para o exterior".

A importância atribuída às Direcções de Organização e Informática, pelos lugares que ocupam, deve ser entendida pelo papel que jogam no implementar e controlar do plano e também pelo grande esforço de investimento no seu desenvolvimento.

É de notar também a nomeação das Direcções de Recursos Humanos, em quarto lugar na sua maioria. Isto poderá ser sinal, de uma perspectiva de gestão com preocupações marcadamente produtivas. Não nos esqueçamos que os produtos das organizações em estudo - os bancos -, são "serviços".

b) - Em relação ao nível hierárquico imediatamente abaixo - departamentos -, a maioria (54,5%) dos inquiridos, diz que nem todos eles participam (Quadro 6.31). Destes, 83,3% são bancos públicos e os restantes são privados, ocupando de modo semelhante as classes de bancos de grande, média e pequena dimensão.

No entanto, existem 45,5% dos bancos, a dizer que todos os departamentos estão envolvidos, sendo a maior parte, 75%, bancos privados e estando igualmente distribuídos pelos bancos de grande, média e pequena dimensão.

A maior focalização dos bancos privados, no envolvimento de todos os departamentos no processo de planeamento, e a dos bancos públicos no envolvimento de alguns departamentos,

sugere o prosseguimento de filosofias diferentes relativas ao planeamento. Isso poderá resultar por um lado, das características inerentes às organizações públicas e privadas, e por outro lado, das condições subjacentes ao início da banca privada. Notemos que na banca privada, o quadro de efectivos é tendencialmente mais jovem, com formação académica mais elevada e especializada, e por isso mesmo, com uma visão de gestão e capacidade de acção diferentes das dos bancos públicos. Estes, com todos os problemas dos serviços públicos, um quadro de efectivos com formação académica não tão elevada e de idades superiores, estruturas grandes e pesadas, não são tão permeáveis a novas filosofias, culturas e técnicas, pois oferecem mais resistência à mudança.

Quando pedimos para nos identificarem os departamentos que participavam no processo de planeamento, no caso de haver apenas alguns departamentos envolvidos, 33,3% não responderam, e os restantes, referiram sempre e só os que estavam na direcção de planeamento e ainda os gabinetes técnicos existentes nas várias direcções.

Além disso, quisemos conhecer a ordenação da participação dos departamentos no processo de planeamento. Contudo, só 45,5% fez a ordenação, e destes 60%, referem em primeiro lugar os departamentos da direcção de planeamento, 20% os gabinetes técnicos de apoio a cada direcção (quando

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

existem) e 20% os serviços de orçamento, e em segundo, todos os restantes, sem especificar quais:

Quadro 6.33: Participação dos departamentos no processo de planeamento

Unidades: %; n=11

| | Dep. na Dir. de Planea. to em 1º | Gab. Téc. em outras Direcções em 1º | Depart. Orçamento em 1º | Não Ordenou | TOTAL |
|-------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------|-------|
| B. Públicos | 18,2 | 9,1 | 9,1 | 18,1 | 54,5 |
| B. Privados | 9,1 | - | - | 36,4 | 45,5 |
| TOTAL | 27,3 | 9,1 | 9,1 | 54,5 | 100,0 |
| B. Grandes | 18,2 | - | 9,1 | 9,0 | 27,3 |
| B. Peq./Méd | 9,1 | 9,1 | - | 45,5 | 63,7 |
| B. Médios | - | 9,1 | - | 27,3 | 36,4 |
| B. Pequenos | 9,1 | - | - | 18,2 | 27,3 |

Nota-se pois, a primazia dos departamentos ou outras estruturas ligadas ao planeamento, o que tem a ver com o apoio que estes serviços dão às actividades de planeamento.

c)- Ao nível da gestão média/baixa, encontramos 54,5% dos bancos que falam do seu envolvimento, estando repartidos igualmente por públicos e privados. Metade deles são bancos de grande dimensão.

d)- Por fim, a utilização de consultores externos no processo de planeamento, é indicada por aproximadamente 73%

dos elementos. Metade deles, são bancos grandes e na sua maior parte, 62,5%, são públicos. Além disso, foi-nos referido, que a sua consulta reveste na maioria das vezes, 75%, alguma frequência, e só 25% é que é considerada esporádica.

Salientamos que, neste período de transição da banca pública para a banca privada, em que há alterações muito grandes e importantes, nomeadamente a dos detentores do capital, ser prática corrente o recurso a consultores externos, para que estes especialistas ajudem a delinear e implementar a adaptação a realizar.

6.2.3.6 Manual de planeamento

Quadro 6.34: Existência do manual de planeamento

Unidades: %; n=10

| | Tem Manual de Planeamento | HA QUANTO TEMPO? | |
|--------------|---------------------------|------------------|-----------|
| | | ≤ 5 anos | 6-10 anos |
| B. Públicos | 30 | 20 | 10 |
| B. Privados | 50 | 40 | 10 |
| TOTAL | 80* | 60 | 20 |
| B. Grandes | 30 | 20 | 10 |
| B. Peq./Méd | 50 | 40 | 10 |
| B. Médios | 30 | 30 | - |
| B. Pequenos | 20 | 10 | 10 |

* Um deles em preparação - 10%.

A partir do Quadro 6.34 verificamos que 20%, não têm manual de planeamento. Os restantes, são principalmente bancos privados e de grande dimensão. Soubemos também, que num dos casos está a preparar-se a sua elaboração.

Como este factor é indicativo de formalidade do processo de planeamento, conclui-se pois, que são os bancos privados e os de maior dimensão os que estão a enveredar por uma maior formalidade, o que está de acordo com o que a literatura especializada aponta.

Entre os inquiridos que têm manual de planeamento, 75% têm-no no máximo há cinco anos, sendo a maior parte deles, 66,7%, privados. No entanto, estão sensivelmente distribuídos pelas classes de grande, média e pequena dimensão.

Os que têm manual de planeamento há mais tempo, entre os seis e dez anos, ocupam igualmente as classes de bancos públicos e privados, e são grandes ou pequenos.

Para formarmos uma ideia mais detalhada sobre o tipo de manual de planeamento utilizado, pedimos dados sobre o seu número de páginas, a forma como se apresentava e seus conteúdos.

Elaborámos então os quadros que se seguem, para utilizar na análise. O facto de trabalharmos aqui com sete observações em vez de oito - os que têm manual de planeamento -, deve-se ao facto de num dos bancos o manual estar em preparação.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 6.35: Organização do manual de planejamento

Unidades: %; n=7

| | Nº DE PAGINAS | | | TOTAL B. c/ Manual | MAIS DO QUE UM DOCUMENTO |
|-------------|---------------|-------|------|--------------------------|--------------------------------|
| | <= 10 | 11-20 | >20 | | |
| B. Públicos | - | 14,3 | 28,6 | 42,9 | 28,6 |
| B. Privados | 42,8 | 14,3 | - | 57,1 | 28,5 |
| TOTAL | 42,8 | 28,6 | 28,6 | 100,0 | 57,1 |
| B. Grandes | - | 14,3 | 28,6 | 42,9 | 42,8 |
| B. Peq./Méd | 42,8 | 14,3 | - | 57,1 | - |
| B. Médios | 14,3 | 14,3 | - | 28,6 | |
| B. Pequenos | 28,5 | - | - | 28,5 | 14,3 |

Os manuais são geralmente pequenos, pois a maior ocorrência (42,9%), dá-se nos manuais com dez páginas no máximo, sendo todos eles de bancos privados e de pequena ou média dimensão. Depois, estão referidos em igualdade de circunstâncias, 28,6%, os manuais que têm entre onze e vinte páginas, e os que têm mais de vinte, sendo estes últimos só de bancos públicos e de grande dimensão. Constata-se assim, uma tendência para manuais de planejamento maiores, em bancos públicos e de grande dimensão, e menores em bancos privados e de pequena ou média dimensão.

A partir do Quadro 6.35, observa-se ainda que mais de metade dos bancos com manual de planejamento, apresentam-no em mais de um documento. Destes, a maioria são bancos de grande dimensão e tanto públicos como privados.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os conteúdos do manual de planeamento, identificam-se no quadro que se segue:

Quadro 6.36: Conteúdos do manual de planeamento

Unidades: %; n=8

| | Calen- dário | Fases | Formu- lários | Parti- cipa- ção | Textos Forma. Geral | Textos Forma. Plan. to | Ques- tões Orç. to |
|-------------|-----------------|-------|------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|
| B. Públicos | 37,5 | 37,5 | 37,5 | 37,5 | 25,0 | 12,5 | 12,5 |
| B. Privados | 62,5 | 62,5 | 50,0 | 50,0 | 12,5 | 12,5 | - |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 87,5 | 87,5 | 37,5 | 25,0 | 12,5 |
| B. Grandes | 37,5 | 37,5 | 37,5 | 25,0 | 37,5 | 12,5 | 12,5 |
| B. Peq./Méd | 62,5 | 62,5 | 50,0 | 62,5 | - | 12,5 | - |
| B. Médios | 37,5 | 37,5 | 25,0 | 37,5 | - | 12,5 | - |
| B. Pequenos | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | - | - | - |

Todos os bancos que elaboram manual de planeamento, incluem al a calendarização e as fases do processo de planeamento. No entanto, também pudemos apurar que todos os elementos da amostra inicial (11) têm calendário de planeamento.

Quase todos eles (87,5%), apresentam os documentos tipo a serem preenchidos para efeitos de planeamento. Por exemplo, os mapas para a definição e calendarização dos objectivos, e a identificação do responsável pela sua realização, os que apuram a participação de cada direcção na consecução dos diferentes objectivos, mapas de orçamentos, etc.

Nalguns dos bancos inquiridos, apesar de poucos, os manuais englobam também alguns textos de informação, de carácter geral - gestão nas instituições bancárias - ou referentes apenas ao planeamento. Um dos casos apresenta ainda algumas considerações sobre o orçamento e sua elaboração.

Salientamos também o facto de serem os bancos públicos e os de grande dimensão, os que mais referem a inclusão de textos de informação/formação mais geral, e apenas os de grande dimensão os que consideram textos de formação em planeamento, nos seus manuais de planeamento. Provavelmente, este facto é a demonstração da maior necessidade deste tipo de bancos, em melhorar a formação dos seus efectivos, para os adequar às exigências da gestão actual.

6.2.3.7. Fases do processo de planeamento

Neste ponto, vamos analisar quais são as fases do processo de planeamento, presentes em cada um dos grupos de bancos em análise, a sua periodicidade, o envolvimento da gestão em cada uma delas e o calendário de planeamento.

FASES DO PROCESSO

Baseando-nos no Quadro 6.37 constatamos que à excepção do planeamento de contingência, todas as restantes etapas são realizadas por quase todos os bancos inquiridos - há apenas um ligeiro afastamento do total relativamente às fases de programação, orçamentação e controlo estratégicos. Não há,

distinções especiais a fazer em relação aos grupos de análise que temos vindo a utilizar.

Quadro 6.37: Fases do processo de planeamento

Unidades: %; n=10

| FASES | B. Pú- bli- cos | B. Pri- vados | TOTAL | B. Gran- des | B. Mé- dios | B. Pe- quenos |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------------|
| Def. Missão | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Anál. P.F./P.b. | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Anál. Ame./Opo. | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Est. Premissas | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Pl. Contingência | 10 | - | 10 | 10 | - | - |
| Def. Obj./Metas | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Ident./Aval./Sele. da Estratégia | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Pl. Fun./Area Neg. | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Prog. Estratégica | 40 | 50 | 90 | 30 | 40 | 20 |
| Orçam. Operacional | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |
| Orçam. Estratégica | 40 | 50 | 90 | 30 | 40 | 20 |
| Controlo Estratégico | 30 | 50 | 80 | 20 | 40 | 20 |
| Controlo Operacional | 50 | 50 | 100 | 40 | 40 | 20 |

Queremos, no entanto, apresentar algumas considerações relacionadas com as etapas listadas, resultantes das próprias entrevistas, mas não facilmente representáveis em tabelas:

. A definição da missão, a identificação, avaliação e selecção da estratégia e o controlo estratégico, são normalmente resultado de processos mais informais e pouco estruturados.

. O planeamento funcional e/ou por áreas de negócio está repartido em 30% só para planeamento funcional, 40% só para planeamento por áreas de negócio e 30% para planeamento funcional e também por áreas de negócio.

. A programação estratégica que é nomeada por 90% dos elementos, diz respeito na maioria das vezes, à informatização dos serviços. Dados os elevados investimentos, a orçamentação estratégica é também realizada.

. O controlo estratégico, por nós entendido como o controlo sobre as premissas, é também efectuado na maioria dos casos, 80%.

PERIODICIDADE DAS FASES DO PROCESSO DE PLANEAMENTO

Em relação às fases do processo de planeamento, quisemos também conhecer a periodicidade com que são realizadas. Concluímos então, a partir dos dados do Quadro 6.38, o seguinte:

. A quase totalidade das fases são, em grande parte, desenvolvidas anualmente, podendo por vezes, terem ainda outro período de referência.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 6.38: Periodicidade das fases do processo de planeamento

Unidades: Nº de elementos da amostra por período considerado; n=10

| FASES | B.Públicos | B.Privados | TOTAL | B.Grandes | B.Médios | B.Pequenos |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------|
| Def. Missão | 1A | 1PL | 1A 1PL | 1A | - | 1PL |
| Anál. P.F./P.b. | 5A | 5A 1PC | 10A 1PC | 4A | 4A 1PC | 2A |
| Anál. Ame./Opo. | 5A 1AD | 5A 1PC | 10A 1AD 1PC | 4A | 4A 1PC | 2A 1AD |
| Estabel. ^{to} Premissas | 5A | 5A | 10A | 4A | 4A | 2A |
| Pl. Contingência | - | - | - | - | - | - |
| Def. Obj./Metas | 5A | 5A | 10A | 4A | 4A | 2A |
| Ident./Aval./Sele. da Estratégia | 5A | 5A 1PL | 10A 1PL | 4A | 4A 1PL | 2A |
| Pl. Fun./Área Neg. | 5A | 5A | 10A | 4A | 4A | 2A |
| Prog. Estratégica | 4D 1NR | 4D 1NR | 8D 2NR | 3D 1NR | 3D 1NR | 2D |
| Orçam. Operacional | 5A | 5A | 10A | 4A | 4A | 2A |
| Orçam. Estratégica | 4D 1NR | 4D 1NR | 8D 2NR | 3D 1NR | 3D 1NR | 2D |
| Controlo Estratégico | 3AD 1A 1S 2T | 2AD 1A 1S 1M 1Se | 5AD 2A 2S 2T 1M 1Se | 3AD 1T 1S | 1AD 2A 1S 1T 1M 1Se | 1AD 1Se |
| Controlo Operacional | 1A 6T 3M 2Se | 1A 3T 2M | 2A 9T 5M 2Se | 4T 2M 2Se | 1A 2T 2M | 1A 3T 1M |

LEGENDA

| | | |
|--------------------|--------------------|----------------|
| A - anual | S - semestral | T - trimestral |
| M - mensal | Se - semanal | AD - "ad-hoc" |
| D - depende | PL - período longo | |
| PC - período curto | NR - não respondeu | |

. A periodicidade da definição da missão, foi poucas vezes referida (20%), devendo-se certamente ao facto, desta etapa do processo de planeamento não ser prosseguida nem formal nem estruturadamente.

. A programação e a orçamentação estratégicas não têm uma periodicidade certa. Isso é devido à própria natureza das actividades que podem contemplar.

. Os controlos estratégico e operacional, são os que contemplam periodicidades mais diversas - desde anual até semanal - o que se prende com os diferentes tipos de variáveis que são seu objecto.

CALENDARIO DE PLANEAMENTO

Mas também o calendário de planeamento foi alvo do nosso interesse: a partir dele podemos detectar a parcela de tempo dedicada ao processo de planeamento, nas diferentes fases que o compõem.

Assim, atendendo às respostas havidas - Quadro 6.39-A e 6.39-B -, podemos dizer que o início mais cedo das actividades

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

de planejamento ocorre em Agosto - quase metade das respostas. Contudo, a maior parte começa em Setembro.

Quadro 6.39-A: Calendarização das fases do processo de planejamento

Unidades: Meses do ano em que ocorre cada fase; n=9

| FASES | Banco A | Banco B | Banco C | Banco D | Banco E | Banco F |
|-------------------------------------|----------------|--------------|------------|--------------|----------------|--------------|
| Def. Missão | - | - | - | - | - | - |
| Anál. P.F./P.f. | Nov. | Ago. | Ago. | Ago. | Set. | Set. |
| Anál. Ame./Opo. | Out. | Ago. | Set. | Ago. | Set. | Set. |
| Est. Premissas | Out. | Ago. | Set. | - | Set. | Out. |
| Pl. Contingência | - | - | - | - | - | - |
| Def. Obj./Metas | Out. | Set. | Out. | Out. | Out. | Out. |
| Ident./Aval./Sele. da Estratégia | - | - | - | - | - | - |
| Pl. Fun./Área Neg. | Dez | Nov. | Dez. | Dez | Dez | Nov. |
| Prog. Estratégica | dep. | dep. | dep. | - | dep. | dep. |
| Orçam. Operacional | Dez. | Nov. | Dez. | Dez. | Dez. | Nov. |
| Orçam. Estratégica | dep. | dep. | dep. | - | dep. | dep. |
| Controlo Estratégico | S ou AD | Todos T | AD | - | Todos M e A | Todos T |
| Controlo Operacional | Todos M/T/S | Todos T/S | Todos T | Todos T/M | Todos M/A | Todos M/T |

LEGENDA

dep. - depende

S - Semestre

A-Ano

T - Trimestre

M - Mes

AD - "Ad-hoc"

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 6.39-B: Calendarização das fases do processo de planejamento (continuação)

Unidades: Meses do ano em que ocorre cada fase; n=9

| FASES | Banco G | Banco H | Banco I |
|-------------------------------------|------------|----------------|------------|
| Def. Missão | - | - | - |
| Anál. P.F./P.f. | - | Set. | Set. |
| Anál. Ame./Opo. | Set. | Set. | Set. |
| Est. Premissas | Set. | Set. | Set. |
| Pl. Contingência | - | - | - |
| Def. Obj./Metas | Out. | Out. | Set. |
| Ident./Aval./Sele. da Estratégia | - | - | Ag/Se |
| Pl. Fun./Area Neg. | Dez | Dez. | Dez |
| Prog. Estratégica | dep. | dep. | dep. |
| Orçam. Operacional | Dez. | Nov. | Dez |
| Orçam. Estratégica | dep. | dep. | dep. |
| Controlo Estratégico | A/AD | Todos T/AD | - |
| Controlo Operacional | Todos T | Todos T/M/S | Todos T |

LEGENDA:

dep. - depende

S - Semestre

A-Ano

T - Trimestre

M - Mês

AD - "Ad-hoc"

O período que vai desde Agosto até finais de Outubro, é normalmente utilizado nas fases de análise do ambiente externo

externo e interno da empresa, estabelecimento de premissas e definição de objectivos. Inclui-se certamente neste período, a escolha da estratégia a prosseguir.

A partir de Outubro e até finais de Dezembro, procede-se ao planeamento funcional e ou por áreas de negócio e à orçamentação. Os controlos a realizar, são feitos ao longo do ano, de acordo com a periodicidade fixada.

Podemos pois dizer, que o tempo dispendido no processo de planeamento é, na maioria dos casos, de um quadrimestre - o último do ano.

Chamamos a atenção, para o facto destas datas dizerem respeito, aproximadamente, ao momento de conclusão das referidas fases.

ENVOLVIMENTO NAS FASES DO PROCESSO DE PLANEAMENTO

Ainda objecto desta nossa análise, foi a participação da gestão em cada uma das fases consideradas. O Quadro 6.40 resume os principais resultados.

Quando falamos em participação, estamos a considerar não só a referente à aprovação mas também a que se ocupa da preparação das fases.

Assim sendo, os valores que constam do Quadro devem ser entendidos da seguinte forma:

A definição da missão está em 90% dos casos atribuída ao Conselho de Administração. A Direcção de Planeamento e por vezes os consultores externos ajudam-na a preparar.

Quadro 6.40: Participação da gestão nas fases do processo de planeamento

Unidades: % dos elementos que verificam o acontecimento; n=10

| FASES | Pre-si-dente | Con. Admi. | Todas Direc-ções | Direc-ção de Plan. ^{to} | Asses-soria Plan. ^{to} | Con-sul-tor |
|----------------------------------|--------------|------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------|
| Def. Missão | 10 | 90 | 20 | 60 | - | 30 |
| Anál. P.F./P.f. | - | - | 40 | 80 | 10 | - |
| Anál. Ame./Opo. | - | - | 20 | 90 | 10 | - |
| Est. Premissas | - | 10 | - | 90 | 10 | 10 |
| Pl. Contingência | - | - | - | 10 | - | - |
| Def. Obj./Metas | - | 80 | 10 | 90 | 10 | - |
| Ident./Aval./Sele. da Estratégia | - | 100 | 10 | 70 | 10 | 10 |
| Pl. Fun./Area Neg. | - | - | 100 | - | - | - |
| Prog. Estratégica | - | 10 | - | - | - | 10 |
| Orçam. Operacional | - | - | - | 60 | - | - |
| Orçam. Estratégica | - | - | - | - | - | 10 |
| Controlo Estratégico | - | - | - | 80 | 10 | 10 |
| Controlo Operacional | - | - | - | 100 | - | - |

A análise dos pontos fortes e fracos é desenvolvida em 40% dos inquiridos por todas as Direcções. A

Direcção de Planeamento, é no entanto a que tem mais vezes esta tarefa.

. A análise das ameaças e oportunidades bem como o estabelecimento das premissas, estão normalmente a cargo da Direcção de Planeamento.

. Genericamente, a definição dos objectivos é da responsabilidade da Direcção de Planeamento, em termos da sua preparação. O Conselho de Administração mais participativo nuns casos do que noutros, faz a sua aprovação.

. A escolha da estratégia está sempre nas mãos do Conselho de Administração. Mas muitas das vezes, 70%, a Direcção de Planeamento participa, através de propostas que apresenta ou de estudos que lhe são pedidos.

. O planeamento funcional e/ou por áreas de negócio tem sempre a participação de todas as direcções.

. A participação da Direcção de Planeamento na orçamentação operacional, citada por 60% dos inquiridos, diz respeito à consolidação dos orçamentos, por ela realizada.

. O controlo estratégico quando existe, é também realizado pela Direcção de Planeamento, na maioria das vezes.

. O controlo operacional levado sempre a efeito pela Direcção de Planeamento, é sobre o orçamento geral e plano anual.

6.2.3.8 Caracterização dos planos elaborados

A primeira questão que fomos abordar na caracterização dos planos, foi a identificação do tipo de planos e do momento em que foram elaborados pela primeira vez.

TIPOS DE PLANOS

No conjunto dos inquiridos, há planos anuais, de médio prazo, funcionais, estratégicos, e programas estratégicos, conforme se constata no Quadro 6.41.

O plano anual e os funcionais são elaborados por todos os elementos da amostra. O plano de médio prazo, é em seguida o mais citado, com 80% das respostas.

Quadro 6.41: Tipos de planos nos bancos inquiridos

Unidades: %; n=10

| | Plano Anual | Plano Médio Prazo | Plano Estratégico | Planos Funcionais | Programa Estratégico |
|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| B. Públicos | 50 | 40 | 10 | 50 | 20 |
| B. Privados | 50 | 40 | 30 | 50 | 30 |
| TOTAL | 100 | 80 | 40 | 100 | 50 |
| B. Grandes | 40 | 40 | 10 | 40 | 20 |
| B. Peq./Méd | 60 | 40 | 30 | 60 | 30 |
| B. Médios | 40 | 20 | 20 | 40 | 10 |
| B. Pequenos | 20 | 20 | 10 | 20 | 20 |

Já o plano estratégico, não chega a existir em metade dos bancos amostrados (40%), e na sua maioria são privados.

Salientamos ainda, a existência de programas estratégicos em 50% dos inquiridos.

1º ANO DE ELABORAÇÃO DOS TIPOS DE PLANOS REFERIDOS

Em relação ao momento em que se efectuaram, pela primeira vez estes planos, será de notar que:

. O plano anual, teve início no período entre 1978 e 1988, consoante os casos. Mas a maioria elabora este tipo de plano há pelo menos seis anos.

. O plano de médio prazo começou a ser feito entre 1980 e 1988. No entanto, a grande parte, 75%, começou há pelo menos seis anos.

Estas grandes amplitudes dos períodos de tempo referidos, devem-se ao facto de novos bancos terem começado a operar no mercado, nomeadamente a partir de 1986.

. Os planos funcionais têm o seu início entre 1980 e 1984.

. O plano estratégico é o mais recente, pois o momento em que este foi feito pela primeira vez, situa-se entre 1986 e 1990. O mesmo acontece para os programas estratégicos.

HORIZONTE DE PLANEAMENTO DOS PLANOS REFERIDOS

Em relação ao plano anual, o horizonte de planeamento considerado é obviamente de um ano. Prende-se este facto com o período fiscal das actividades. Os planos funcionais, planos parcelares anuais que pela sua consolidação originam o plano anual global, são também anuais.

O plano de médio prazo tem quase sempre (75%) a duração de três anos. Houve no entanto uma referência a quatro anos e outra a cinco.

Dos que elaboraram planos estratégicos, 25% não identificaram o horizonte de planeamento. Os restantes, adoptam períodos de três e cinco anos.

Em metade dos casos, os programas estratégicos foram referidos como tendo um horizonte de um ano. Os outros dividiam-se igualmente, por três e quatro anos de duração, mas nem todos estes entrevistados responderam a esta questão.

Como se constatou, o prazo mais alargado considerado foi de 5 anos. Ao pedirmos a justificação para os horizontes de planeamento apresentados obtivemos respostas (63,3%) maioritariamente com o mesmo acento tónico: a instabilidade que se vive, leva a que não se escolha um período mais alargado para planear. É disso testemunho, as palavras de um dos inquiridos ao comentar o horizonte de planeamento de cinco anos: "há transformações profundas a ocorrer e isso leva o seu

tempo (...) É um quadro de referência". Esta incerteza deverá ser enfrentada pela gestão de cada organização, fazendo-se uso de mais e melhor informação e parafraseando um dos entrevistados, ter como lema "agir mais do que reagir". Mas para se agir, é preciso saber em relação a quê, como, quando, etc. É pois necessário planejar essa acção e não ficar apenas pela reacção.

CONTEÚDOS DOS PLANOS REFERIDOS

Também aqui, nem todos os elementos da amostra responderam - só 63,6%. Além disso, as respostas não foram de modo algum exaustivas, assumindo antes a forma de considerações gerais sobre o conteúdo dos planos. Apesar de existirem vários planos em cada banco, normalmente o entrevistado apenas fez referência a um ou dois dos que enunciou, e mesmo assim, sem especificações. De facto, pareceu-nos estar subjacente às suas respostas, a crença em que "o segredo é a alma do negócio".

De qualquer modo, há a reter que :

Nos planos de médio prazo, encontramos um enquadramento macroeconómico seguido da apresentação dos objectivos, usualmente designados pelos entrevistados como "linhas ou orientações estratégicas".

Nos planos estratégicos fala-se em missão, propósitos e orientações ou linhas estratégicas. Houve quem

definisse o seu conteúdo da seguinte forma: "contém o quê, quem e como...".

. Os planos anuais contêm o que designamos por metas e também as acções a desenvolver para as atingir. Algumas vezes, inclui ainda o orçamento.

TIPO DE OBJECTIVOS FIXADOS NOS PLANOS REFERIDOS

A primeira constatação que se faz, é o facto de só 36,4% dos inquiridos explicitar o tipo de objectivos dos planos que não o anual.

De facto, dos 40% de inquiridos com plano estratégico, só 25% é que fez alguma especificação: objectivos nas áreas comercial - os mais referidos - e de recursos humanos, e nomeação específica à qualidade.

Em relação ao plano de médio prazo, regista-se a primazia dos objectivos comerciais e dos financeiros, citados por todos os que responderam (37,5%), seguidos pelos afectos aos recursos humanos e informática.

Durante as entrevistas realizadas, foi-nos várias vezes referido que os objectivos dos planos que não o anual, eram fixados dentro das mesmas áreas deste, mas não tão desagregados.

Os objectivos dos planos anuais são os que, apesar de não estarem muito desenvolvidos, estão mais explicitados:

. 89% refere objectivos comerciais, 78% objectivos financeiros, seguidamente os mais citados são objectivos no âmbito dos recursos humanos e da informática com 33,3% cada.

Com base neste pequeno grupo de respostas, diremos que as áreas comercial e financeira são pois as que representam maior peso e preocupação na vida das organizações amostradas. No entanto, nota-se uma abertura a outras áreas, como aliás, não podia deixar de ser.

Queremos aqui referir que toda esta análise poderia ter maior validade, caso tivéssemos acesso aos documentos resultantes do planeamento, como sejam os planos, manuais de planeamento e outros documentos. Mas tal não foi possível dado que as instituições não nos facultaram esses documentos. Perde-se assim, um certo rigor.

Modelo de formulação dos objectivos

Quando estudámos o tipo de objectivos fixados nos diferentes planos elaborados pelos bancos da nossa amostra, aproveitámos para identificar o modelo utilizado para formulação dos objectivos.

Verificámos então ser o modelo do tipo descendente via interacção pessoal, o mais praticado (45,5%), seguido (36,4%) pelo modelo de diálogo, via interacção pessoal. Encontramos depois, com um peso mínimo, aproximadamente 9%, o

modelo ascendente tanto via interacção pessoal, como via documentos.

Predomina pois, uma forma centralizada de fixação de objectivos, mas o modelo de diálogo já está com bastantes adeptos, o que nos leva a levantar a hipótese de ser esta a tendência que se desenha, mas sem muita convicção. Como se sabe, isso tem mais a ver com o estilo de gestão prosseguido pelos órgãos de gestão do topo e não tanto com o tipo de planeamento desenvolvido pela direcção de planeamento.

Por isso, este resultado pode ser apenas a tradução de uma situação momentânea, e não o delinear de uma tendência - alteração da cultura da empresa, procurando-se uma maior participação, um maior comprometimento da organização.

6.2.3.9 Técnicas utilizadas e sua periodicidade

Das 18 técnicas inicialmente listadas no questionário, metade são utilizadas por todos os inquiridos. São elas "brainstorming", análise das ameaças e oportunidades, análise dos pontos fortes e fracos, análise do ciclo de vida, análise da concorrência, utilização de bases de dados, orçamentação e análise de sensibilidade.

90% dos inquiridos, faz uso da simulação de "cash-flow", da extrapolação da tendência, da análise dos factores críticos de sucesso e da análise da indústria.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 6.42: Técnicas utilizadas pelos inquiridos e sua periodicidade

Unidades: %; n=10

| TÉCNICAS | PERIODICIDADE | | | | | | TOT. Utiliz. |
|-------------------------------------|---------------|----|----|-----|-----|----|--------------|
| | An. | S. | T. | M. | Se. | AD | |
| Brainstorming | 10 | 30 | 10 | - | 30 | 20 | 100 |
| Análise do portfólio | 40 | 30 | - | - | - | - | 70 |
| Simulação de cash-flow | 50 | 50 | - | - | - | - | 90 |
| Extrapolação da tendência | 70 | 10 | 10 | - | - | - | 90 |
| Análise das ameaças e oportunidades | 100 | - | - | - | - | - | - |
| Análise dos pontos fortes e fracos | 100 | - | - | - | - | - | - |
| Análise do ciclo de vida | 50 | - | - | - | - | 20 | 100 |
| Análise da concorrência | 50 | 10 | 10 | 20 | 10 | - | 100 |
| Análise da indústria | 30 | 20 | 20 | 10 | - | 10 | 90 |
| Análise dos factores críticos | 60 | 10 | - | 10 | 10 | - | 90 |
| Análise dos grupos estratégicos | 20 | - | 10 | - | - | 20 | 50 |
| Bases de dados | - | - | - | 10 | 10 | 80 | 100 |
| Modelos de simulação | 20 | 40 | - | 50 | - | - | 100 |
| Técnicas de cenários | 40 | - | - | - | - | 20 | 60 |
| Técnicas de delphi | - | - | - | - | - | 10 | 10 |
| Curvas de aprendizagem | 10 | - | - | - | - | 20 | 30 |
| Orçamentação | 100 | - | - | 100 | - | - | 100 |
| Análise de sensibilidade | 90 | 10 | - | - | - | 10 | 100 |

LEGENDA

| | | |
|------------|---------------|---------------|
| An - Anual | S - Semestral | T- Trimestral |
| M - Mensal | Se - Semanal | AD- "Ad-Hoc" |

As técnicas menos utilizadas são a análise de grupos estratégicos, técnicas de "delphi" e curvas de aprendizagem. Esta última provavelmente devido ao facto de não ser muito utilizada em sectores não industriais; daí o reduzido número de respostas obtidas. Mas o mesmo já não se passa com as outras duas - análise de grupos estratégicos e técnicas de "delphi". De facto, são técnicas mais específicas, que exigem uma formação teórica mais aprofundada, que muitas vezes não existe.

Quando inquirimos os elementos da amostra sobre a periodicidade de utilização das várias técnicas, encontramos grande diversidade de situações. Há técnicas como o "brainstorming", simulação de "cash-flow", análise dos factores críticos de sucesso, análise da indústria e análise da concorrência, que são usadas pelo menos, com quatro periodicidades diferentes.

Podem avançar-se algumas razões explicativas para tal facto. Nuns casos, a sua utilização processa-se em um ou dois períodos mais alargados, e talvez com maior profundidade; noutros casos, é utilizada de forma mais continuada, e provavelmente, no período mais alargado de aplicação, haverá

como que uma síntese do seu emprego. É de referir que qualquer destas técnicas fazem parte do grupo de técnicas referidas por mais de 90% dos inquiridos.

Algumas técnicas, estão circunscritas, sempre ou na maioria, à mesma periodicidade. É o caso das análise das ameaças e oportunidades, análise dos pontos fortes e fracos, orçamentação, análise de sensibilidade, análise do ciclo de vida, análise da concorrência, extrapolação da tendência, análise dos factores críticos de sucesso e simulação do "cash-flow", que são prosseguidas a maior parte das vezes anualmente, pelo menos por metade dos entrevistados.

Metade das técnicas, são pois maioritariamente usadas anualmente. De facto, dada sua utilização no processo de planeamento, têm mais sentido nesta periodicidade. Será o caso da análise das ameaças e oportunidades e da análise dos pontos fortes e fracos, aquando da realização do diagnóstico interno e externo da organização - uma das etapas do processo de planeamento. A própria orçamentação terá de ser anual. A análise do ciclo de vida, a análise da concorrência e a análise da indústria, têm todo o sentido que se desenvolvam anualmente, para ajudar a traçar o quadro em que se desenvolve a actividade, para preparar a definição do que se irá fazer.

De qualquer modo, algumas delas, são utilizadas com outra periodicidade. Pretender-se-á concerteza, fazer-se por exemplo, um acompanhamento mais exaustivo de certos factores.

Por razões de mercado, de sobrevivência, de crescimento, há que estar muito atento ao que se passa ao redor da organização.

Pensamos poder aqui avançar que as mesmas técnicas que são maioritariamente utilizadas no período mais alargado - ano -, ao serem prosseguidas em períodos mais curtos, traduzem uma preocupação diferente em termos de gestão prosseguida. Estão nesta situação a análise da indústria, a análise da concorrência, a análise dos factores críticos de sucesso, a extrapolação da tendência, a simulação de "cash-flow", que poderão então sugerir uma atenção mais continuada aos factores externos e um planeamento a orientar-se para o exterior.

Apesar de não fazermos análise detalhada por grupos, constatamos que há uma ligeira preponderância dos privados na utilização de periodicidades mais curtas. Isto que poderá ser explicado, pelo facto de face ao tipo de efectivos que têm poderem dominar mais e melhores técnicas (mais sofisticadas).

Em termos dos bancos de grande, média e pequena dimensão, vemos nesta última classe uma menor dispersão na periodicidade das técnicas utilizadas, facto provavelmente relacionado com a própria dimensão da direcção e funções que têm de exercer. Por um lado, o tempo é pouco para tudo aquilo que há a fazer. Por outro lado, a recente criação da direcção de planeamento neste grupo em análise, como se vê no Quadro

6.8, faz com que se esteja ainda num período de adaptação às novas estruturas, funções e processos.

Assim, a periodicidade que predomina justifica-se ser a mais alargada, e além disso compreende-se em parte, que as técnicas mais viradas para uma análise externa, peça fundamental no planeamento estratégico, ainda sejam utilizadas pouco formalmente. No entanto esta última situação, é extensiva a todos os bancos. Pensamos que tal evidencia uma situação em que o planeamento ainda está pouco desenvolvido em termos de formalização e sofisticação.

A preocupação pela análise do ambiente externo é tida como característica do planeamento estratégico. Se conjugarmos a análise sobre as técnicas utilizadas com a dos tipos de planos existentes nos elementos da amostra, verificamos que só 36,4% dos entrevistados é que têm plano estratégico, e o uso de técnicas mais viradas para a análise externa é prosseguido em 90% dos casos. Isto traduz certamente, a preocupação de uma gestão atenta ao meio externo envolvente, mas que ainda não realiza planeamento estratégico.

Sallentamos ainda, o reduzido número de técnicas que são maioritariamente utilizadas por períodos mais curtos - o "brainstorming" e o uso de bases de dados.

Pediu-se também aos entrevistados para citarem outras técnicas por eles utilizadas, mas apenas 20% (2) o fizeram.

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Destes, as nomeações foram para a utilização de regressões, análise de correlação, análise dos desvios mínimos, análise ABC, e modelos de rendibilidade, sendo a sua utilização genericamente de periodicidade alargada, como se constata no quadro seguinte:

Quadro 6.43: Outras técnicas utilizadas pelos inquiridos e sua periodicidade

Unidades: %; n=10

| TECNICAS | PERIODICIDADE | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|----|----|----|-----|----|------|
| | An. | S. | T. | M. | Se. | AD | TOT. |
| Modelos de rendibilidade | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Regressão | - | 10 | - | - | - | - | 10 |
| Médias móveis | - | 10 | - | - | - | - | 10 |
| Análise A B C | - | - | - | - | - | 10 | 10 |
| Árvores de decisão | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Análise de correlação | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Análise dos desvios mínimos | - | - | 10 | - | - | - | 10 |

LEGENDA

An - Anual S - Semestral T- Trimestral
M - Mensal Se - Semanal AD- "Ad-Hoc"

Se atendermos a que o tipo de técnicas utilizadas no processo de planeamento são um indicador do nível de sofisticação, e utilizarmos a listagem de técnicas

CAP. 6-APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Destes, as nomeações foram para a utilização de regressões, análise de correlação, análise dos desvios mínimos, análise ABC, e modelos de rendibilidade, sendo a sua utilização genéricamente de periodicidade alargada, como se constata no quadro seguinte:

Quadro 6.43: Outras técnicas utilizadas pelos inquiridos e sua periodicidade

Unidades: %; n=10

| TÉCNICAS | PERIODICIDADE | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|----|----|----|-----|----|------|
| | An. | S. | T. | M. | Se. | AD | TOT. |
| Modelos de rendibilidade | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Regressão | - | 10 | - | - | - | - | 10 |
| Médias móveis | - | 10 | - | - | - | - | 10 |
| Análise A B C | - | - | - | - | - | 10 | 10 |
| Árvores de decisão | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Análise de correlação | 10 | - | - | - | - | - | 10 |
| Análise dos desvios mínimos | - | - | 10 | - | - | - | 10 |

LEGENDA

An - Anual

S - Semestral

T- Trimestral

M - Mensal

Se - Semanal

AD- "Ad-Hoc"

Se atendermos a que o tipo de técnicas utilizadas no processo de planeamento são um indicador do nível de sofisticação, e utilizarmos a listagem de técnicas

classificadas por nível de sofisticação, do trabalho já aqui referenciado de Vitor Gonçalves, constatamos que:

. As técnicas que apresentámos e as que foram enunciadas pelos entrevistados, situam-se sempre nos níveis médio ou baixo de sofisticação, tanto para o planeamento estratégico, como para o funcional ou por áreas de negócio, como para o planeamento operacional.

. Algumas das técnicas de nível médio, nomeadamente ao nível do planeamento estratégico, são as menos usadas - técnicas de "delphi", árvores de decisão.

Pensamos poder então sugerir um nível de sofisticação médio-baixo, para o conjunto dos inquiridos, nos diferentes níveis de planeamento que praticam.

Mas de acordo com Vitor Gonçalves⁵, a sofisticação refere-se também à investigação informativa do meio ambiente, e isso exige sistemas formais de recolha e análise de informação.

De facto, há uma orientação neste sentido em todos os bancos analisados, o que será potencialmente indicativo de um caminhar para elevar o nível de sofisticação existente. Todos eles estão com programas estratégicos nesta área (melhorar o

⁵ GONÇALVES, Vitor, " Sofisticação do Sistema de Planeamento Empresarial ", Euroexpansão - Revista de Economia e Gestão, nº 44, 1988..

sistema de informática e desenvolver também o sistema de informação).

6.2.3.10 Auditoria da situação

Considerámos ser de interesse conhecer os factores analisados, quer do ambiente interno quer do ambiente externo, pelos elementos da amostra, pois as dimensões aí patentes, poderão dar alguma indicação do tipo de planeamento por eles prosseguido.

Inquiridos sobre o tipo de factores internos e externos e a forma de análise utilizada, dez entrevistados, apesar de não serem exaustivos, referiram os seguintes:

a) Factores internos de âmbito

- . económico
- . informático
- . financeiro
- . dos recursos humanos
- . comercial
- . tecnológico
- . organizacional
- . da qualidade

b) Factores externos de âmbito

- . macro-económico
- . da concorrência
- . político
- . tecnológico
- . legislativo

Como se verifica, o número de factores internos explicitados é superior ao dos factores externos. Mas enquanto que nos factores externos, os de natureza macro-económica, nacionais ou internacionais, e os relacionados com a concorrência são analisados por todos os bancos, já o mesmo não se verifica para os factores internos, isto é, não há nenhum destes citado por todos os inquiridos.

Entre os factores internos mais citados, 60% a 80%, estão os financeiros, os comerciais e os económicos. Seguidamente, com 50%, aparecem os factores ligados aos recursos humanos da empresa e à sua capacidade tecnológica. Por fim, surgem os ligados à qualidade e à organização - 30% dos casos.

Quanto aos factores externos, além dos sempre referenciados por todos os inquiridos, há a considerar as preocupações com o enquadramento legal, em 50% dos casos, e os de carácter tecnológico - 30%.

É de salientar que a análise das ameaças e oportunidades e a análise dos pontos fortes e fracos, é realizada umas vezes, por todas as direcções e outras, na maior parte dos casos, pela direcção de planeamento. Uma vez será mais global mas não tão aprofundada, outras vezes será o inverso. Por isso mesmo, haverá factores que não foram lembrados durante as entrevistas, mas que de facto são analisados.

Assim, e atendendo ao que se acabou de dizer, verificamos existir uma análise do ambiente externo, sem ser aprofundada nem exaustiva. Isto vê-se pelos factores estudados e também pelas técnicas utilizadas e sua frequência. O planeamento praticado, ainda não estará, na maior parte dos casos, suficientemente focado no exterior do respectivo banco. Portanto, esta característica estratégica parece-nos ser ainda embrionária.

Apesar de sugerirmos a previsão e a tendência, como forma de análise dos factores em estudo, verificámos ser a previsão, de longe a mais indicada. Nota-se pois, uma preponderância da quantificação da análise. De qualquer modo, salientamos que factores de âmbito político, legislativo, etc., são mais pesquisados pelo seu comportamento tendencial.

A divisão dos bancos em grandes, médios e pequenos não nos suscita aqui qualquer comentário. Em termos de bancos públicos e privados, há a salientar o facto dos factores na área dos recursos humanos serem considerados, quase na totalidade, pelos bancos privados, e a qualidade ser preocupação apenas destes últimos. De resto, os comportamentos são semelhantes aos já mencionados.

É de notar, como são importantes para a gestão das organizações em estudo, a análise e acompanhamento destes factores - recursos humanos e qualidade -, já que se tratam de empresas de serviços. A sua referência, denota o alargamento

das preocupações económico-financeiras, para outras áreas que são, pelo menos, tão importantes como elas. Traduz o início da abertura de horizontes para um planeamento que quer deixar de ser meramente financeiro. Isto conjuga-se também com o que se disse anteriormente para as técnicas utilizadas e até para outras questões já analisadas.

6.2.3.11 Premissas

As mais referidas (90%), em dez respostas havidas, são as que designamos por variáveis macro-económicas, como por exemplo o Produto Interno Bruto, a taxa de juro, a taxas de inflação, etc.; seguidamente, 70% dos inquiridos salientou variáveis de natureza financeira, e depois surge o enquadramento legal e o domínio comercial, com 30% de referências.

Não houve grande explicitação de como é feito o seu acompanhamento. Mesmo assim, segundo o que apurámos, a direcção de planeamento é a que mais vezes é citada - 90% - no desenrolar deste processo. Mas há também outras direcções, 30%, que aí participam. Dependendo da área em que se enquadra a premissa, assim é definido por quem é feito esse acompanhamento. De acordo com 40% dos entrevistados, este é realizado através da recolha de informação em revistas, jornais, documentos, sendo também de considerar a análise de desvios, utilizada por 30% dos inquiridos. A frequência do acompanhamento das premissas é, em 40% dos casos, trimestral,

e em 30 % , mensal, mas na maior parte das vezes, como nos foi dito de modo algo informal, tenta-se estar informado e atento ao que se passa, sendo raro o caso em que isto acontece através de um processo formal de acompanhamento. Como anteriormente se salientou, o controlo estratégico - acompanhamento das premissas - nem sempre é muito formalizado. Além disso, supomos não dar origem a revisão, já que isso nunca foi apontado.

Se considerarmos os bancos por classes de dimensão, não temos, mais uma vez, conclusões assinaláveis a fazer. Mas atendendo à classificação dos bancos amostrados em públicos e privados, será de notar que as premissas nas áreas do desenvolvimento tecnológico e dos recursos humanos (10% em cada um dos casos) são citadas somente pelos bancos privados.

Classificámos ainda as premissas em internas e externas, conforme fizessem referência ao ambiente interno ou ao ambiente externo da organização, e verificámos que as premissas enunciadas, eram quatro de tipo interno e duas de tipo externo. No entanto, no total, cada um destes conjuntos de premissas tinha o mesmo número de citações. Assim, seremos levados a concluir, não pelo maior peso das premissas de tipo interno, mas por uma maior variedade e/ou explicitação das mesmas.

Chamamos a atenção, para o facto destas conclusões não poderem ser consideradas como definitivas nem globais. Têm de

se ter em conta com reticências, porque mais uma vez, as respostas não tiveram a preocupação de serem exaustivas e nem todos os inquiridos responderam. Elas são mais de carácter indicativo do que definitivo.

6.2.3.12 Procedimentos para gerir incertezas

Quanto a esta questão, as respostas foram pouco concretas, e quase que únicas.

A maior frequência, nos dez elementos analisados, 30%, aponta para a necessidade de se estar o mais informado possível, enquanto que 20% fala da necessidade de cenários e de "agir mais que reagir". Outros procedimentos referidos foram: "intuição", "flexibilizar a estrutura", e "ter uma estrutura leve - sub-contratar os serviços que não forem a sua especialidade".

Constata-se aqui, o que já foi afirmado muitas vezes: a necessidade de informação para a gestão. De facto, a informação é um "recurso" de extrema importância na gestão actual. E os bancos que estudámos estão cientes disso - grande parte deles tem estado a desenvolver recentemente programas que visam a implementação de um sistema de informação e/ou de informatização, como já se referiu.

6.2.3.13 Controlo

Em relação ao controlo realizado pelos bancos em estudo, considerámos útil saber os domínios que cobria - planos, objectivos e processos.

Destrinçámos planos de objectivos, porque pretendíamos saber se eram só os objectivos que eram controlados, ou havia também controlo sobre outros componentes dos planos, como por exemplo, premissas ou linhas de acção. A este respeito, disseram então os inquiridos, fazer controlo sobre objectivos e sobre planos, sendo o controlo de objectivos o que detém sempre o primeiro lugar em relação aos restantes. Isto é, o controlo dos objectivos é a primeira preocupação e só depois vem o controlo dos planos.

Já o controlo dos processos, apenas se realiza em 40% dos casos e sem ser muito formalizado. A maioria das respostas demonstra não haver uma preocupação sistematizada pela análise do processo utilizado, para verificarem a sua adequação.

6.2.3.14.Revisão

Associada à actividade de controlo está a de revisão. Por isso, inquirimos também os entrevistados sobre as revisões que efectuavam.

A revisão dos planos foi separada da revisão dos processos, para efeitos de análise.

Queremos no entanto esclarecer que, para nós, a revisão é a acto de alterar, e o controlo, é o acto de acompanhar. Se o controlo é realizado de forma sistematizada, a revisão não tem necessariamente de o ser. Esta só ocorrerá quando for justificada.

REVISÃO DOS PLANOS

Através das questões levantadas, concluímos pelas onze respostas dos inquiridos, que a revisão afecta normalmente apenas algumas rúbricas e não todas e em 70% das situações é relativa a todo o horizonte temporal do plano em questão. Restam assim 30%, que fazem as alterações apenas para o período de controlo seguinte, mantendo o resto do(s) plano(s) como estão.

As revisões surgem em 90% dos casos, como consequência dos momentos de controlo, e só acontecem, quando de facto há grande desfazamento entre o planeado e o realizado. Este desfazamento resulta aproximadamente em 55% das vezes, de alterações significativas nas premissas. Recorde-se que o controlo das premissas, genericamente efectuado pelos bancos entrevistados, não é normalmente prosseguido de forma muito estruturada nem explícita. Talvez por isso, surja esta situação.

O reajustamento é quase sempre feito (70%), por proposta da Direcção de Planeamento, em colaboração com as

direcções envolvidas, ao Conselho de Administração. Por vezes, este trata directamente com as direcções envolvidas

REVISÃO DOS PROCESSOS

Quando questionados sobre esta questão, 45,5% de todos os entrevistados diz não fazer revisão dos processos de planeamento. É de notar que 60%, já havia referido não ter controlo sobre o processo de planeamento. Por isso, não são por norma, os momentos de controlo que originam as revisões do processo de planeamento.

Os 54,5% dos inquiridos que fazem este tipo de revisão, fazem-no quase na totalidade, de forma não sistemática. É a resposta inadequada do processo de planeamento que, em dado momento, leva á sua alteração, sendo a Direcção de Planeamento quem apresenta as propostas de alteração. No entanto, algumas das vezes, a sugestão surge de outros órgãos que não este.

As revisões realizadas são, normalmente, apenas referentes a algumas fases ou procedimentos do processo do processo de planeamento. São mais do tipo pontual. Só após períodos de tempo mais longos, é que eventualmente se fazem revisões alargadas de todo o processo.

Tentámos então saber, se nos bancos inquiridos, houve alterações recentes do processo de planeamento e quais, para nos apercebermos como é que se tem feito a adequação dos respectivos processos de planeamento, às várias alterações,

quer de âmbito interno quer de âmbito externo, que têm ocorrido.

Assim, do total dos inquiridos, 45,5% refere que houve alterações recentes, sendo todas elas diferentes como viemos a constatar. Só um destes, (20%), é que recentemente teve alterações substanciais: implementação do planeamento estratégico, justificando-se esta, por "necessidades de sobrevivência". Todas as restantes são mais pontuais. Contudo, há a sublinhar a referência a "melhorias no planeamento estratégico", um caso (20%), e noutro (20%) "a redução do número de efectivos na direcção de planeamento e também das suas funções" e isto devido "à maturidade já atingida". "A mudança da composição do Conselho de Administração - visão mais comercial" é a razão apresentada por um outro caso, 20%, como justificação da menor conceptualização e da menor ênfase nas formulações teóricas do planeamento que desenvolvem.

Daqui pode concluir-se haver um caso de arranque do planeamento estratégico, um caso de melhoria do planeamento estratégico, um caso de maturidade do planeamento prosseguido, e um caso de redução da conceptualização associada ao respectivo planeamento.

No entanto, a maioria dos entrevistados, 54,5%, respondeu não ter havido alterações recentes nos seus processos de planeamento. As razões deste facto, só foram explicitadas por 66,6% destes - 33,3% das respostas, indicam

ser adequado o processo de planeamento que prosseguem; os outros 33,3%, referem a falta de empenhamento das pessoas no processo de planeamento, seja nuns casos, o Conselho de Administração, noutros, alguns directores, noutros ainda, as pessoas com maior responsabilidade no processo de gestão, acabando por englobar também, todos os níveis até os de menor responsabilidade. Além disto, a "falta de disponibilidade das pessoas" para engrenarem no planeamento estratégico, e principalmente a não existência de espírito estratégico, foram outras razões apontadas, para a manutenção dos processos de planeamento existentes.

A análise por grupos de bancos, mostra que em termos de dimensão, não foram introduzidas alterações recentes em nenhum dos bancos de pequena dimensão. Em relação aos bancos públicos e privados, dos que responderam que fizeram alterações, 80% são públicos e dos que disseram não ter havido alterações, 66,6% são privados, o que está de acordo com o seu historial.

6.2.3.15 O sistema de recompensas

Para se concluir a análise sobre os aspectos estruturais e processuais do planeamento prosseguido pelos bancos portugueses, levantou-se por fim a questão das recompensas, para se apurar a existência de mecanismos motivadores do comprometimento no planeamento.

Presentemente, não há em nenhum dos bancos estudados, um sistema de recompensas ligadas às actividades de planeamento. Apenas um deles, o que fez recentemente a introdução do plano estratégico, referiu que está em preparação. Isto denota sem dúvida, a viragem no tipo de planeamento que executa, a cultura que quer imprimir, o comprometimento que pretende vir a obter das pessoas, muito mais conducente a uma implantação do sistema de planeamento com sucesso. Como tem sido constatado, não só por teóricos como por práticos, a falha dos sistemas de planeamento, resulta também da falta de comprometimento e participação de todos os elementos da empresa. Estes, têm de saber qual o fim que prosseguem, ser responsabilizados pelas suas funções e obviamente, recompensados de acordo com o seu contributo para o bom resultado deste processo.

Todos os bancos estudados apresentam um sistema de recompensas ligado aos resultados que obtêm - cumprimento dos objectivos fixados. No entanto, é de referir que 30% destes, têm um sistema implícito (promoções) muito difuso, ou têm distribuição igualitária de lucros. Portanto, mesmo este sistema não está ainda a funcionar em pleno, em todos os inquiridos. Além disso, em 36% dos restantes entrevistados, o sistema de recompensas é ainda muito recente - cerca de três anos.

6.2.3.16 *Percepção do tipo de planeamento que realizam*

Na conclusão das entrevistas que realizámos, pedimos aos inquiridos para classificarem e definirem o tipo de planeamento efectuado.

36,4% classificam-no unicamente como estratégico; 27,3% como planeamento anual com orientações estratégicas; em 18,2% fala-se se planeamento operacional anual com programas estratégicos e 9,1% indicam planeamento de médio prazo. As respectivas definições restringiram-se a estas denominações.

6.2.3.17 *O planeamento estratégico nos bancos inquiridos*

Como objectivo de trabalho, interessa-nos concluir sobre a fase em que podemos incluir o planeamento nos bancos portugueses.

Apesar dos resultados obtidos não servirem para conclusões sobre o universo em estudo, valem para a amostra obtida, dando-nos assim alguma indicação sobre o comportamento do universo.

Assim, havendo 36,4% dos bancos amostrados que se definem como planeadores estratégicos, inquirimos os restantes (63,6%) sobre a introdução do planeamento estratégico. Destes, 71,4% pensam vir a introduzir o planeamento estratégico e 28,6% dizem não saber.

A justificação para a futura e possível introdução do planeamento estratégico é diferente em cada caso: possibilita melhor avaliação do meio ambiente, permite melhor reacção ao futuro, facilita a definição do rumo a seguir, entre outras. É a direcção de planeamento, com 45,5% das ocorrências a mais favorável à sua introdução, estando depois o Conselho de Administração e outras Direcções ambos com 18,2%.

Entre os bancos que pensam introduzir o planeamento estratégico, há predomínio dos públicos, o que se compreende, pois os que já referem a sua adopção são todos privados, sobrando apenas um destes na nossa amostra.

Pediu-se por fim a todos os entrevistados (com ou sem planeamento estratégico) para nos definirem o planeamento estratégico e nos referirem as suas vantagens e desvantagens.

Em grande parte dos casos, cada resposta apresentada é uma situação única. No entanto, tivemos alguma concentração de respostas.

Assim, para 36,4% o planeamento estratégico é uma metodologia que permite, em termos de gestão, "uma antecipação em relação ao futuro"; 27,3% entendem-no como um "processo de planeamento que contém orientações estratégicas" e em alguns casos acrescentaram "com horizonte temporal entre 3 a 5 anos". Outras respostas foram, por exemplo, "o planeamento estratégico é a adequada resposta à evolução do meio envolvente", "é um

planeamento de longo prazo, com definição da estratégia, para se poder ajustar às curvas da estrada...".

Em termos de vantagens, 72,7% dos inquiridos, referiram a função do planeamento estratégico como "guia de orientação da empresa face ao futuro", salientando-se de maneira mais solta, a melhor e mais rápida informação que possibilita, o fortalecimento da cultura da organização, "o saber navegar com pouco e muito vento".

Quanto às desvantagens, os entrevistados foram praticamente unânimes: "excesso de rigidez", "burocratização", "centralização excessiva por parte do Conselho de Administração". Além destas, também o "custo" e a "focalização só no planeamento estratégico e esquecimento do planeamento operacional", aparecem como desvantagens do planeamento estratégico.

CAPÍTULO 7—CONCLUSÕES

Após a análise realizada, estamos em condições de apresentar as conclusões gerais deste estudo.

Dentro dos onze bancos analisados (58% do universo), seis eram públicos e cinco eram privados, sendo de referir que dois destes últimos iniciaram o seu processo de reprivatização há cerca de três anos. A distribuição da amostra, assemelha-se à do universo, em termos de bancos públicos e privados.

Atendendo ao critério dimensão por nós definido e utilizado, a nossa amostra era constituída por quatro bancos de grande dimensão, quatro de média dimensão e três de pequena dimensão. Comparativamente, a distribuição da amostra e do universo, apresenta algumas diferenças.

1. Para sistematizar as conclusões mais importantes, que podem ser retiradas do estudo empírico realizado, tomámos como referência as "variáveis estruturais do processo de planeamento".

a) Globalidade - Refere-se à presença ou não dos ciclos de planeamento - orçamentação, planeamento funcional/programação e planeamento estratégico.

. Todos os bancos analisados prosseguem os ciclos de orçamentação e planeamento funcional/programação.

. Apenas 36,4% dos onze inquiridos, referem a presença de plano e planeamento estratégico. Destes, 75% são privados e, em termos de dimensão, encontram-se repartidos pelas três classes - grandes, médios e pequenos - com 25%, 50% e 25%, respectivamente.

Diremos então que na maioria dos inquiridos, o sistema de planeamento, ainda não atingiu o nível de globalidade total. Contudo, os bancos privados, são os que mais se aproximam.

b) Formalidade - Atende à existência de procedimentos sistemáticos e ordenados para regulamentar o funcionamento do processo.

. 80% dos inquiridos têm manual de planeamento, sendo principalmente bancos privados e de grande dimensão.

. Os manuais de planeamento dos bancos públicos e de maior dimensão, são maiores do que os dos privados e de pequena ou média dimensão.

. Todos os amostrados, elaboram o calendário de planeamento.

. 87,5% apresentam documentos tipo a serem utilizados no processo de planeamento, variando entre

documentos com a especificação das responsabilidades no planeamento e a descrição dos procedimentos do planeamento e documentos preparados para a recolha de dados e para a elaboração dos vários tipos de planos.

. Em 75% dos casos, o manual de planeamento existe no máximo, há cinco anos.

. 91% dos inquiridos têm direcção de planeamento (há apenas um caso em que isto não acontece - banco de pequena dimensão e público). Em 70% dos casos, ela existe há dez anos no máximo, sendo mais recente a sua formação nos bancos privados.

. Há 9% (um) dos elementos da amostra, que além da direcção de planeamento, tem ainda uma assessoria de planeamento, com dois anos, e exclusivamente ligada ao planeamento estratégico (banco privado de dimensão média).

. Todas as direcções de planeamento estão organizadas funcionalmente e dependentes do conselho de administração. Em mais de metade (55,6%), existem departamentos de planeamento, com responsável distinto do da direcção de planeamento, estando mais localizados nos bancos de grande dimensão.

. 80% dos efectivos com funções de planeamento, têm nível de instrução superior ou médio, proporção muito superior à formação geral dos efectivos totais dos bancos amostrados.

No entanto, são em número reduzido (último e penúltimo lugar em 70% das vezes, em relação às outras funções) na própria direcção de planeamento.

. As funções da direcção de planeamento no processo de planeamento são em todos os casos:

-gestão e acompanhamento do processo;

- definição de objectivos;

- apoio na elaboração do plano;

- apoio ao conselho de administração no planeamento estratégico.

Contudo, 90% dos inquiridos trata da consolidação dos planos, e 60% dá apoio à elaboração do orçamento (neste último caso, existem mais bancos públicos).

. A direcção de planeamento, além das suas próprias funções desenvolve ainda, em todos os casos, os estudos económicos, em 80% o controlo, em 50% das vezes a contabilidade e em 40% funções de marketing.

Em termos de formalidade, há indícios bastante notórios, no total da amostra e nos grupos de análise considerados. É nos bancos de maior dimensão onde ela mais se consubstancia.

c) Sofisticação - Diz respeito à profundidade e perfeição da análise levada a cabo em cada uma das partes do processo.

. As técnicas mais usadas - 2/3 delas em pelo menos 90% dos inquiridos - podem genericamente, ser consideradas no nível de sofisticação médio/baixo

. Há a preocupação generalizada de analisar o meio envolvente externo. No entanto, isso faz-se de forma pouco formalizada.

. Os bancos privados utilizam periodicidades mais curtas de análise e, os de pequena dimensão periodicidade mais alargada.

. 50% dos inquiridos desenvolveram ou estão a desenvolver programas estratégicos, quase sempre na área de informática.

Globalmente os grupos de bancos em análise possuem um nível de sofisticação médio-baixo, a , notando-se, contudo, uma orientação para o seu incremento.

d) Direcção do Fluxo de Planeamento - Refere-se ao nível em que se inicia a actividade de planeamento e à orientação do fluxo da actividade.

. Em 45,5% dos elementos da amostra, o modelo utilizado na formulação dos objectivos, é descendente. Mas,

36,4% dos restantes adoptam o modelo de diálogo. A interacção pessoal predomina.

A orientação do fluxo de planeamento mais divulgada no total dos amostrados é a descendente - maior centralização das actividades de planeamento -, sendo também significativa a adoptada no modelo de diálogo - maior participação.

e) Horizonte de Planeamento - Trata da duração de tempo que o planeamento deverá cobrir no futuro, isto é, o número de anos que são referidos nos planos.

. O planeamento anual/orçamentação, cobre o período de um ano em todos os bancos estudados.

. O planeamento funcional cobre o período de um ano na maior parte dos bancos estudados.

. O planeamento estratégico, quando existe, tem como horizonte de planeamento o período de três a cinco anos.

Em geral, não encontramos horizontes de planeamento muito alargados. No máximo cinco anos. Isto porque se sente grande instabilidade, grande turbulência, no ambiente em que a gestão opera.

f) Frequência das actividades de planeamento - Refere-se à frequência com que são repetidas as actividades de planeamento estratégico.

. A totalidade dos inquiridos, refere o período anual como sendo o mais utilizado nas actividades do planeamento estratégico. Contudo, surgem por vezes outros períodos.

. A definição da missão e a escolha da estratégia são objecto na maioria das vezes, de processos informais, ao passo que as restantes estão sujeitas a processos mais formais.

Como já se referiu, apenas 36,4% dos elementos da amostra elaboram planos estratégicos, havendo aí uma maior formalização da formulação da estratégia.

. Em termos gerais, podemos dizer que a frequência das actividades de planeamento estratégico é anual, existindo também formulações "ad-hoc".

g) Distribuição do tempo entre as actividades de planeamento; o calendário de planeamento - Estuda a distribuição do tempo nas diversas fases do processo de planeamento, no ciclo global de planeamento anual.

. O planeamento estratégico ou as actividades a ele referentes, ocorrem na maior parte dos bancos inquiridos, entre Setembro e fim de Outubro. No entanto, em alguns casos já se considera o mês de Agosto.

. O planeamento funcional, é realizado entre Outubro e Novembro e, a orçamentação vai de Novembro a finais de Dezembro.

Assim, o planeamento estratégico ocupa até três meses de actividade e o planeamento funcional e a orçamentação cerca de um mês cada.

O processo global de planeamento, decorre na maioria das vezes, no último quadrimestre do ano.

h) Tipo de ligações estruturais no processo - Diz respeito ao modo como os órgãos de planeamento e controlo estão ligados entre si.

. Dos bancos estudados, 80% têm as funções de planeamento e de controlo no mesmo órgão - Direcção de Planeamento - e sob a autoridade do mesmo responsável.

. Nos restantes 20%, o controlo está em órgão distinto do de planeamento e os respectivos responsáveis são diferentes.

. É de salientar que na Direcção de Planeamento, a função de planeamento está, na maior parte das vezes - 55,6%-, em órgão distinto e dependendo directamente do responsável da Direcção de Planeamento, mas em 44,4% das ocorrências existe um órgão distinto para a função de planeamento e com responsável diferente do da Direcção de Planeamento.

Através da leitura destes resultados, constata-se a maior preponderância de ligações que não favorecem ainda a ênfase no planeamento estratégico. Contudo, há já alguns casos dentro dos inquiridos, que apresentam uma evolução favorável ao planeamento estratégico, no tipo de ligações estruturais no processo desenvolvidas.

i) Modo e características do controlo - A atenção é dada aos tipos e modos de controlo adequados aos diferentes tipos e níveis de planeamento.

O controlo é entendido apenas como os mecanismos específicos, que se concebem para transmitir informação e para apoiar o início e regulação de actividades, mas não a capacidade para executá-las.

. O controlo "a posteriori" é realizado por todos os inquiridos.

. O controlo "a priori" foi referido por 80% dos elementos da amostra. A este respeito, queremos salientar que a maior parte das vezes, este é feito de modo pouco estruturado.

Sendo o controlo "a priori" o mais adequado ao nível estratégico, verificamos que é uma preocupação já bastante generalizada nos bancos inquiridos, apesar de ainda não estar suficientemente desenvolvido, o que é indício de fragilidade no planeamento estratégico desenvolvido.

Os controlos dos níveis funcional/programação e orçamentação, são praticados em todos os bancos amostrados e de modo bastante desenvolvido.

j) Participação no processo de planeamento

Entende-se a participação de um duplo ponto de vista: processo de intercomunicação entre os dirigentes, isto é, os fluxos de informação que se estabelecem entre dois ou mais órgãos no âmbito do processo de planeamento e o envolvimento dos gestores nesse mesmo processo.

. Todos os entrevistados referiram o envolvimento do presidente, conselho de administração e todas as direcções. Além disso, 45,5% têm todos os departamentos envolvidos, 54,5% falam na participação da gestão média/baixa e 63% recorre a consultores externos.

. As direcções mais citadas nos primeiros lugares, quanto à participação no processo de planeamento, foram a Direcção de Planeamento, as Direcções Comerciais, a Direcção Financeira, a Direcção de Organização e Informática e a Direcção Internacional.

. A Direcção de Planeamento aparece também nos quarto e quinto lugares, o que se justifica por existirem duas ópticas diferentes no entendimento da função de planeamento - óptica processual e aquela que dá maior peso ao contributo para os planos.

. Os departamentos/gabinetes que mais participam no processo de planeamento são os que estão ligados à função de planeamento.

. A definição da missão e a escolha da estratégia são tarefas quase que em exclusivo do conselho de administração. Por vezes, há a participação da direcção de planeamento ou de algum consultor externo.

. A análise dos pontos fortes e fracos, a análise das ameaças e oportunidades e o controlo estratégico, estão principalmente a cargo da direcção de planeamento. Contudo, há alguns casos estudados, em que as restantes direcções também participam.

. O controlo operacional de âmbito global é sempre realizado pela direcção de planeamento.

. A definição de objectivos é aprovada pelo conselho de administração, mas geralmente sob proposta da direcção de planeamento.

. A realização de reuniões formais e a existência de fluxos de dados internos escritos, acontece na maioria das vezes.

Os níveis mais elevados de gestão estão envolvidos no processo de planeamento, em todos os bancos analisados. Já os departamentos e a gestão média/baixa, são só citados por metade dos inquiridos. Além destes, há a salientar a

utilização de consultores externos por cerca de 75% dos entrevistados.

O presidente e o conselho de administração são responsáveis pelas actividades de planeamento que condicionam o futuro da organização - definição da missão e escolha da estratégia. Também a definição dos objectivos carecem da sua aprovação.

Salientamos que os procedimentos são mais informais ao nível da gestão de topo, no que respeita às actividades de planeamento estratégico.

A direcção de planeamento faz a auditoria da situação na maioria das vezes, e prepara ainda a escolha da estratégia e dos objectivos. O controlo é-lhe atribuído na quase totalidade dos elementos da amostra.

O planeamento funcional envolve todas as direcções e restantes órgãos de gestão.

2. Outras conclusões resultantes da investigação.

. A introdução do planeamento formal - elaboração de um plano que não o orçamento - há mais de dez anos, é a classe que detém maior frequência (40%) nos bancos inquiridos. Deu-se por condicionalismos legais, no caso de alguns bancos e por necessidades de gestão em todos os elementos da amostra. Em alguns casos mas poucos, esta situação motivou a existência simultânea de dois planos ou orçamentos diferentes.

Actualmente, são só as necessidades de gestão o imperativo do planeamento. Os planos anual e de médio prazo, foram os primeiros tipos de planos resultantes do planeamento formal.

. Os planos existentes são: plano anual/operacional, planos funcionais, plano de médio prazo, plano estratégico e programas estratégicos. Todos os inquiridos elaboram o plano anual e os planos funcionais. Além disso, há 36,4% dos inquiridos com plano estratégico, 50% com programas estratégicos - maioritariamente na área de informática e de sistemas de informação - e 80% com plano de médio prazo. O plano anual contém as metas e as acções a desenvolver; é mais quantificado. O plano estratégico e o de médio prazo, apresentam a missão, o enquadramento macro-económico e as "orientações estratégicas"; é menos quantificado. Os objectivos fixados situam-se normalmente, nas áreas comercial e financeira. No entanto, encontramos também algumas referências aos recursos humanos e à qualidade. Podemos então falar, na existência de uma perspectiva de gestão focada no exterior e não só financeira.

. Na auditoria da situação, os factores analisados são alvo mais de previsão do que tendência. Os factores internos mais estudados são de âmbito económico, financeiro e comercial; os externos, caem prioritariamente na área macro-económica e na da concorrência. Outras questões como os recursos humanos e a qualidade, começam a chamar a atenção.

. Quase todos os bancos (90%) estabelecem premissas macro-económicas. Seguidamente estão as financeiras e depois as comerciais e o enquadramento legal. São acompanhadas na maior parte das vezes, por procedimentos bastante informais.

. O controlo realizado é essencialmente em relação aos objectivos. Vem depois o controlo dos planos e por fim, quando existe, o do processo.

. As revisões que ocorrem - geralmente só em algumas das rúbricas - são originadas pelos momentos de controlo, no caso dos planos e dos objectivos. Só se efectuam se há grandes desfasamentos e estes têm de ser justificados. Usualmente isso acontece devido à alteração das premissas

. Não há nenhum banco da amostra que utilize um sistema de recompensas em ligação com as actividades de planeamento. Mesmo o sistema usual - recompensas em função dos resultados - ainda não está suficientemente desenvolvido.

. Dos bancos que ainda não têm planeamento estratégico, a maioria pensa vir a desenvolvê-lo - alguns deles já começaram. Os entrevistados, vêem como vantagens da sua adopção, a orientação da empresa face ao futuro e a melhor informação que se consegue obter. As desvantagens apontadas, referem-se à excessiva rigidez e burocratização e aos custos que apresenta.

3. Atendendo aos critérios dimensão e detenção do capital, há a referir alguns comportamentos mais característicos que sobressaem dos resultados globais.

a) Em relação aos bancos públicos:

- . Estão em maior número na amostra.
- . São bancos comerciais - na maioria - e instituições especiais de crédito.
- . 9% não têm Direcção de Planeamento.
- . Na maior parte dos casos, a Direcção de Planeamento tem mais de seis anos.
- . Têm mais direcções de planeamento com departamentos de planeamento e responsáveis distintos.
- . São os que dão mais apoio à elaboração do orçamento, em termos das funções desenvolvidas pelo departamento de planeamento.
- . Na Direcção de Planeamento, a função de marketing ocupa o maior número de efectivos.
- . A introdução do planeamento formal deu-se há mais tempo.
- . São os únicos que apontam condicionalismos legais além das necessidades de gestão, como razão para a introdução do planeamento formal.

. Foram os únicos a elaborarem diferentes planos ou orçamentos para responderem aos diferentes factores na origem do planeamento formal.

. A maior parte dos bancos onde não há participação de todos os departamentos no processo de planeamento, são públicos.

. A maior parte dos bancos que utilizam consultores externos, são públicos.

. Há menos bancos a ter manual de planeamento.

. A maior parte tem manuais de planeamento maiores e há mais de cinco anos.

. Há mais bancos a incluírem no manual de planeamento, informação sobre gestão em geral .

. Fazem uso de periodicidades mais longas nas técnicas que utilizam.

. Só há um banco com planeamento estratégico.

. A maior parte dos bancos que fazem revisão do processo são públicos.

. Entre os bancos que pensam vir a introduzir o planeamento estratégico, os públicos estão em maioria.

b) Em relação aos bancos privados:

- . A maior parte são de pequena e média dimensão.
- . São todos bancos comerciais.
- . O número médio do total de efectivos é inferior ao da média da amostra.
- . Na maior parte dos casos, a Direcção de Planeamento existe no máximo, há cinco anos.
- . São os únicos que têm outro órgão de planeamento - Assessoria de Planeamento - além da Direcção de Planeamento.
- . O órgão designado por Assessoria de Planeamento existe há dois anos e tem a seu cargo o planeamento estratégico.
- . Há tantas direcções de planeamento com departamento de planeamento e responsáveis distintos, como direcções de planeamento com gabinete de planeamento e um único responsável.
- . Dão menos apoio à elaboração do orçamento.
- . O órgão na Direcção de Planeamento com maior número de efectivos, é a contabilidade.
- . Na maior parte dos casos, a introdução do planeamento formal, deu-se no máximo, há cinco anos.

. Os únicos factores apontados para a introdução do planeamento formal, foram as necessidades de gestão.

. A maioria dos bancos que refere a participação de todos os departamentos no processo de planeamento, são privados, mas não é a situação que prevalece na amostra.

. Os bancos privados que utilizam consultores externos, são em menor número.

. São os bancos privados, os que elaboram em maior percentagem manuais de planeamento, e fazem-no no máximo há cinco anos.

. Os bancos que têm planeamento estratégico são na maioria privados e recorrem a periodicidades mais curtas nas técnicas que utilizam.

. São os únicos que fazem referência aos recursos humanos e à qualidade, nos factores que analisam.

. São os únicos que consideram os recursos humanos e a tecnologia, nas premissas que estabelecem.

. O único banco a preparar um sistema de recompensas em ligação com o planeamento, é privado.

c) Em relação aos bancos de grande dimensão:

. São em menor número do que os de média e de pequena dimensão em conjunto.

. A maior parte são públicos.

. O seu número médio de efectivos totais é superior ao da média da amostra.

. A maior parte tem Direcção de Planeamento há mais de dez anos.

. Há mais bancos que têm direcções de planeamento com departamentos de planeamento e responsáveis distintos.

. As funções de estudos económicos e marketing, são as que ocupam maior número de efectivos na Direcção de Planeamento.

. A maior parte introduziu o planeamento formal há mais de dez anos.

. Os condicionalismos legais e as necessidades de gestão foram os factores considerados para a introdução do planeamento formal.

. Elaboraram diferentes planos ou orçamentos devido à existência de factores diferentes na introdução do planeamento formal.

. Dos bancos que referem a participação da gestão de nível médio/baixo no processo de planeamento, a maioria são privados.

. A maior parte dos bancos que utilizam consultores externos, são grandes.

. Entre os bancos que têm manual de planeamento, a maior parte são grandes.

. Elaboram os maiores manuais e estes existem de há seis a dez anos.

. Incluem informação sobre a gestão geral, além de serem os únicos a contemplarem informação sobre planeamento.

d) Em relação aos bancos de média dimensão:

. Quando considerados juntamente com os de pequena dimensão, são superiores em número, aos de grande dimensão.

. Apesar da maior parte serem bancos comerciais, há também instituições especiais de crédito.

. O número médio do total de efectivos está na média da amostra.

. Inclui-se neste grupo, o único banco com outro órgão de planeamento - Assessoria de Planeamento - que não a Direcção de Planeamento.

. Os órgãos de planeamento existem, na maior parte deles, há menos de cinco anos.

. Quando juntos com os de pequena dimensão, a maior parte tem mais direcções de planeamento com gabinete de planeamento e mesmo responsável, do que os de grande dimensão.

. Na Direcção de Planeamento, o maior número de efectivos está no controlo ou no marketing e na contabilidade.

. A maior parte, introduziu o planeamento formal há menos de cinco anos.

. Consideraram condicionalismos legais e necessidades de gestão, nos factores conducentes à introdução do planeamento formal.

. Elaboraram diferentes planos ou orçamentos, em resposta aos diferentes factores que estiveram na origem do planeamento formal.

. Os seus manuais de planeamento são pequenos.

e) Em relação aos bancos de pequena dimensão:

. Quando considerados conjuntamente com os de média dimensão, são superiores em número aos de grande dimensão.

. Na maioria, são bancos comerciais, mas também há instituições especiais de crédito.

- . O número médio do total de efectivos é inferior ao da amostra.
- . Têm o único banco sem Direcção de Planeamento.
- . Os órgãos de planeamento existem na maior parte deles, no máximo há cinco anos.
- . A Direcção de Planeamento não tem a função de marketing.
- . Dentro da Direcção de Planeamento, o maior número de efectivos está na contabilidade.
- . A introdução do planeamento formal ocorreu no máximo há cinco anos, para a maioria.
- . Foram mais referidos os planos de médio prazo do que os anuais, no tipo de planos inicialmente elaborados.
- . Não referiram condicionalismos legais como factor de arranque do planeamento formal.
- . Os manuais de planeamento que elaboram são pequenos e têm entre seis a dez anos.
- . Há menor diversidade nas periodicidades referidas para técnicas de planeamento.

4. Em termos dos objectivos fixados para esta investigação, há ainda a considerar a identificação da fase de evolução do planeamento nos bancos portugueses analisados:

. A este respeito, e tomando como referência as fases de evolução do planeamento por nós apresentadas no capítulo 4, pensamos poder concluir que a maior parte dos bancos em estudo está num estágio intermédio entre a 2ª fase - Planeamento de Longo Prazo ou Extrapolativo - e a 3ª fase - Planeamento Estratégico.

De facto, a maioria dos inquiridos apresenta características que denotam uma preocupação pela definição e posicionamento da organização, recorrendo para tal a uma análise do ambiente externo em que se insere. No entanto, os processos de suporte do planeamento estratégico estão pouco estruturados e alguns deles estão mesmo por implementar.

. Mas, é de salientar a existência de um grupo de bancos a enveredar pelo planeamento estratégico (36,4%) - a maioria privados, estando igualmente distribuídos pelos de grande, média e pequena dimensão.- onde se nota uma maior formalização, implementação e desenvolvimento de actividades que lhe são características.

Está pois a dar-se uma viragem no planeamento praticado nos bancos portugueses - mais "orientado para o exterior". Será de referir que as características do ambiente em que

operam, tem sido um motivo bastante forte para que estes o adotem.

BIBLIOGRAFIA GERAL

- ABELL, Dereck, J. HAMMOND, Strategic Market Planning, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- ACKELSBERG, Robert, e William C. HARRIS, "How Danish Companies Plan", Long Range Planning, Dezembro 1989, (22)6, pp.111-116.
- ANSOFF, Igor, "Strategy for Diversification", Harvard Business Review, Setembro/Outubro, 1957.
- ANSOFF, Igor, Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.
- B.E.S.C.L., Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras, Departamento de Controlo e Contabilidade, B.E.S.C.L., Lisboa, 1991.
- Banco de Portugal, Plano de Contas para o Sistema Bancário, (Decreto-Lei nº 91/90 de 17 de Março).
- BELOHLAV, James, "Long Range Planning: Some Common Misconceptions", Managerial Planning, Setembro/Outubro, pp. 41-43, 1981.
- BONDEVILLE, Jacky, J. MEYER Stratégies d'Entreprise, Presses Universitaires de France, Paris, 1986.
- BOULTON, William R., Stephen. G. FRANKLIN, William M. LINDSAY, e Leslie W. RUE, "How are Companies Planning Now?", Long Range Planning, Fevereiro 1982, (15)1, pp. 82-86.
- BROWN, Arnold, "Everywhere, Planners are in Pain", Long Range Planning, Junho 1983, (16)3, pp. 18-20.
- BRYSON, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations-a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1988.
- CAELDRIES, Filip, e Roland van DIERDONCK, "How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work", Long Range Planning, Abril 1988, (21)2, pp. 41-51.
- CAMHIS, Marios, Planning Theory and Philosophy, Tavistock Publications, London, 1979.
- CAMPOS, Eduardo B., Dirección Estratégica de la Empresa, Ediciones Pirámide, Madrid, 1987.
- CHADWICK, G., A Systems View of Planning, Pergamon Press, Oxford, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial, McGraw-Hill, Brasil, 1982.

- CHRISTODOULOU, Chris, "Australian Industry: Sophisticated Planning and Weak R & D?", Long Range Planning, 21(1), 1988, pp. 82-89.
- CLELAND, David I., William R. KING, Systems Analysis and Project Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1975.
- COHN, Daid, "Strategic Business Planning: A Critical Management Tool for Survival", Manegerial Planning, Janeiro/Fevereiro, 1981, pp.4-10.
- DONELLY, Robert M., "Strategic Planning for Better Management", Managerial Planning, Novembro/Dezembro 1981, pp. 3-6.
- DRUCKER, Peter, Management:Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row Publishers, New York, 1974.
- DYSON, R.G., "Making Planning More Effective", Long Range Planning, Dezembro 1983, (16)6, pp. 68-73.
- DYSON, Robert G., Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1990.
- FALUDI, Andreas, Planning Theory, Pergamon Press, Oxford, 1973.
- FOSTER, M. J., "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: a Comment", Strategic Management Journal, Maio/Abril 1986, Vol.17, pp. 179-182.
- FRANKLIN, Stephen G., L. RUE, W. BOULTON, W. LINDSAY, "A Grass Roots Look at Corporate Long Planning Practices", Managerial Planning, Maio/Junho 1981, pp. 13-18.
- GALBRAITH, Jay R., Robert KAZANJIAN, Strategy Implementation, West Publishing, St. Paul, 1986.
- GARLAND, John, Richard N. FARMER, Marilyn TAYLOR, Business Policy and Strategy, PWS-Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1990.
- GEORGE Jr., Claude S., The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- GEORGOFF, David M., Robert G. MURDICK, "Managers's Guide to Forecasting", Harvard Business Review, Janeiro/Fevereiro, 1986, pp. 110-120.
- GILMORE, F. A., R. G. BRANDENBURG, "Anatomy of Corporate Planning", Harvard Business Review, Novembro/Dezembro, 1962, pp. 61-69.

- GIROIRE, Jaques, La Volonté Stratégique de l'Entreprise,
Entreprise Modern d'Éditions, Paris, 1985.
- GLUCK, Frederic W., Stephen P. KAUFMAN, A. Steven WALLECK,
"Strategic Management for Competitive Advantage",
Harvard Business Review, Julho/Agosto, 1980, pp. 154-
161.
- GONÇALVES, Vitor, "Sofisticação do Sistema de Planeamento
Empresarial", Euroexpansão - Revista de Economia e
Gestão, Nº 44, 1988.
- GONÇALVES, Vitor, Un Enfoque de Metaplanificación al Sistema
de Planificación Empresarial: Contribución para una
Teoría Prescriptiva Contingencial, Tesis Doctoral,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad de Sevilla, Sevilla, 1987.
- GRAY, Daniel H., "Uses and Misuses of Strategic Planning",
Harvard Business Review, Janeiro/Fevereiro 1986, pp. 89-
97.
- GREENLEY, Gordon E., "Effectiveness in Planning: Problems of
Definition", Managerial Planning, Setembro/Outubro 1984,
pp. 27-29.
- GUP, Benton E., e David WHITEHEAD, "Strategic Planning in
Banks-Does it Pay?", Long Range Planning, Fevereiro
1989, (23)1, pp. 124-130.
- GUP, Benton, Guide to Strategic Planning, McGraw-Hill, New
York, 1980.
- GUTH, William D., Handbook of Business Strategy, Warren,
Gorham & Lamont, Boston, Massachusetts, 1985.
- HAIMES, W. R., "Making Corporate Planning Work in Developing
Countries", Long Range Planning, Abril 1988, (21)2, pp.
91-96.
- HALL, John A., "The Corporate Planning", Managerial Planning,
Setembro/Outubro 1984, pp. 51-53.
- HAMERMESH, Richard G., "Making Planning Strategic", Harvard
Business Review, Julho/Agosto 1986, pp. 115-120.
- HANNA, Nagy, Strategic Planning and Management - A Review of
Recent Experience, 1/2 World Bank Staff Working Papers, Nº
751», The World Bank, Washington, 1985.
- HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, The Strategy Process and
Concept, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New
Jersey, 1991.

BIBLIOGRAFIA GERAL

- HAX, Arnold C., Nicolas S. MAJLUF, Strategic Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- HENDERSON, Bruce D., "The Origin of Strategy", Harvard Business Review, Novembro/Dezembro 1989, pp. 139-143.
- HERBERT, Theodore T., "Pitfalls in the Planning Process", Managerial Planning, Novembro/Dezembro 1984, pp. 42-45.
- HEROUX, Richard L., "How Effective is Your Planning", Managerial Planning, Setembro/Outubro 1981, pp. 3-8.
- HOFFER, Charles, D. SCHENDEL, Strategy Formulation, West Publishing, St. Paul, 1978.
- HOULDEN, Brian T., "Survival of the Corporate Planner", Long Range Planning, Outubro 1985, (18)5, pp. 49-54.
- HUSSEY, D.E., International Review of Strategic Management, John Willey, Chichester, 1990.
- JAUCH, Lawrence R., William F. GLUECK, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1988.
- JAVIDAN, M., Ali DASTMALCHIAN, "Why Planning in State Enterprises Doesn't Work?", Long Range Planning, 21(3), Junho 1988, pp. 98-104.
- JOHNSON, Gerry, K. SCHOLLES, Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.
- KAST, Fremont E., James E. ROSENZWEIG, Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, McGraw-Hill, International Student Edition, 1985.
- KELLEY, C. Aaron, "Auditing the Planning Process", Managerial Planning, Janeiro/Fevereiro, 1984, pp. 12-14.
- KLINE, C., "The Strategy of Product Policy", Harvard Business Review, Julho/Agosto, 1955.
- KONO, Toyohiro, "Long Range Planning of U. K. and Japanese Corporations-A Comparative Study", Long Range Planning, Abril 1984, (17)2, pp. 58-76.
- KOONTZ, Harold et al., Management, McGraw-Hill, International Student Edition, 1984.
- KUDLA, Ronald J., "The Current Practice of Bank Long-Range Planning", Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 132-138.

- LANGLEY, Ann, "The Roles of Formal Strategic Planning", Long Range Planning, Junho 1988, (21)3, pp. 40-50.
- LÉNZ, R. T., "Paralysis by Analysis: Is your Planning System Becoming too Rational?", Long Range Planning, Agosto 1985, (18)4, pp. 64-72.
- LINDSAY, William M., e Leslie W RUE, "Impact of the Organizational Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View", Academy of Management Journal, Setembro 1980, (23)3, pp. 385-404.
- LORANGE, Peter, Corporate Planning, Prence-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
- LORANGE, Peter, Implementation of Strategic Planning, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- MALM, Allan, Strategic Planning Systems, Studentlitteratur, Lund, 1975.
- MARTINET, Alain Ch., Estratégia, Edições Sílabo, Lisboa, 1989, tradução de Stratégie, Librairie Vuibert, 1983.
- MARTINET, Alain Ch., Analyse d'Environnement. Planification et Management Stratégiques de la Grande Entreprise, Université Paris, Dauphine, 1975.
- MICHMAN, Ronald D., "Why Forecast for the Long Term?", The Journal of Business Strategy, Setembro/Outubro 1989, pp. 36-40.
- MONTEBELLO, Michel, e Pierre BUIGUES, "How French Industry Plans", Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 116-121.
- NADLER, G., The Planning and Design Approach, John Willey & Sons, Inc., New York, 1981.
- NAYLOR, Thomas, Strategic Planning Management, Planning Executive Institut, Ohio 1980.
- ORPEN, Christopher, "Long Range Planning in Large Corporations: A Cross-National Survey", Managerial Planning, Dezembro 1984, pp. 18-22.
- OSTER, Sharon, Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, New York, 1990.
- PAPPAS, Richard A., Donald S. REMER, "Status of Corporate Planning Models", Managerial Planning, Março/Abril, 1984, pp. 4-16.

- QUINN, James B., Henry MINTZBERG, Robert M. JAMES (eds.), Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1988.
- RĀMANUJAM, Vasudevan, N. VENKATRAMAN, John C. CAMILLUS, "Multi-Objective Assessment of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach", Academy of Management Journal, 29(2), 1986, pp. 347-372.
- REDMAN, Louis N., "The Planning Process", Managerial Planning, Maio/Junho, pp. 24-30, 1983.
- RHO, Boo Ho, "A Comparison of Long-Range Planning in South Korea, Japan and the U.S.", Planning Review, Abril 1987, pp. 32-36.
- RHYNE, Lawrence C., "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Management Journal, 7(5), 1986, pp. 423-436.
- RHYNE, Lawrence C., "The Relationship of Information Usage Characteristics to Planning System Sophistication: an Empirical Examination", Strategical Management Journal, Outubro/Dezembro 1985, (6)4, pp. 319-337.
- ROSENBLOOM, Bert, e Ravi TRIPURANENI, "Strategic Planning Catches on in U.S. Retailers", Long Range Planning, Agosto 1985, (18)4, pp. 55-63.
- ROWE, Alan J., et al., Strategic Management: a Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A., Canada, 1989.
- SAATY, Thomas, K. KEARNS, Analytical Planning, Pergamon Press, Oxford, 1985.
- SAPP, Richard W., e Robert E. SEILER, "The Relationship Between Long-Range Planning and Financial Performance of U. S. Commercial Banks", Managerial Planning, Setembro 1981, pp. 32-36.
- SAWYER, G., Corporate Planning as a Creative Process, Planning Executives Institute, Oxford, Ohio, 1983.
- SCHENDEL, Dan, C. HOFER, Strategic Management, Little Brown and Company, Boston, 1979.
- SCHOLZ, Christian, "Planning Procedures in German Companies-Findings and Consequences", Long Range Planning, Dezembro 1984, (17)6, pp. 94-103.

- SHUMAN, Jeffrey C., John J. SHAW, e Gerald SUSSMAN, "Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies", Long Range Planning, Dezembro 1985, (18)6, pp. 48-53.
- SIMMONS, William, W., "Planners Look at Planning Again", Managerial Planning, Janeiro/Fevereiro, 1981 pp. 11-12.
- SMITH, Maurice L. (Bud), "Business Planning: Philadelphia Style", Managerial Planning, Fevereiro, 1983, pp. 10-15.
- STEINER, George A., Harry and Elsa KUNIN, "Formal Strategic Planning in the United States Today", Long Range Planning, 16(3), 1983, pp. 12-17.
- STEINER, George A., Strategic Planning, The Free Press, New York, 1979.
- STEINER, George A., Top Management Planning, Macmillan Publishing, New York, 1969.
- STEINER, George, J. MINER, Management Policy and Strategy, MacMillan, New York, 1982.
- STEVENS, D., D. EZELL, E. KUNTZ, "Conceptualization of the Corporate Planning Process", Journal of General Management, Primavera, 1980.
- STRATEGOR, Strategie, Structure, Decision, Indentité, Intereditions, Paris, 1988.
- TAYLOR, Bernard, "Strategic Planning - Which Style do you need?", Long Range Planning, Janeiro 1984, (17)3, pp. 51-62.
- THIETART, Raymond, A., La Stratégie de l'Entreprise, McGraw-Hill, Paris, 1984.
- THOMPSON JR., Arthur A., A. J. STRICKLAND III, Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin, Homewood, Boston, 1990.
- TROWBRIDGE, Antony V., "'Titanic Planning' in an Uncertain Environment", Long Range Planning, Abril 1988, (21)2, pp. 86-90.
- WEE, Chow H., J. FARLEY, S. LEE, "Corporate Planning Takes off in Singapore", Long Range Planning, (22)2, pp. 78-90, 1989.
- WHEELLEN, Thomas L., J. David HUNGER, Strategic Management, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A., Canada, 1989.

- WOODBURN, Trevor L., "Corporate Planning in South African Companies", Long Range Planning, Fevereiro 1984, (17)1, pp. 84-99.
- WOOT, Philipe de, Estratégia e "Management", Liv. Clássica Editora, Lisboa, 1974.
- WRIGHT, David, "New Zealand-A Newcomer to Planning". Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 122-131.

ANEXO I: Listado de ANEXOS
do universo

ELEMENTOS DO UNIVERSO

- 1. Universo
- 2. Galáxia
- 3. Sistema Solar
- 4. Planeta
- 5. Lua
- 6. Satélite
- 7. Estrela
- 8. Nebulosa
- 9. Galáxia
- 10. Grupo de Galáxias
- 11. Superaglomerado de Galáxias
- 12. Universo Observável

ANEXO 1: Lista dos elementos do universo

- 1. Universo
- 2. Galáxia
- 3. Sistema Solar
- 4. Planeta
- 5. Lua
- 6. Satélite
- 7. Estrela
- 8. Nebulosa
- 9. Galáxia
- 10. Grupo de Galáxias
- 11. Superaglomerado de Galáxias
- 12. Universo Observável

ELEMENTOS DO UNIVERSO:

- 1-Banco Borges e Irmão
- 2-Banco Comercial dos Açores
- 3-Banco Comercial de Macau
- 4-Banco Comercial Português
- 5-Banco de Comércio e Indústria
- 6-Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa
- 7-Banco de Fomento Exterior
- 8-Banco Fonsecas e Burnay
- 9-Banco Internacional de Crédito
- 10-Banco Internacional do Funchal
- 11-Banco Nacional Ultramarino
- 12-Banco Pinto e Sotto Mayor
- 13-Banco Português do Atlântico
- 14-Banco Português de Investimento
- 15-Banco Totta e Açores
- 16-Caixa Geral de Depósitos
- 17-Crédito Predial Português
- 18-Montepio Geral
- 19-União de Bancos Portugueses

ANEXO 2: QUESTIONARIO

CARACTERIZAÇÃO DO PLANEAMENTO NOS BANCOS PORTUGUESES

É garantida a total confidencialidade e anonimato de toda e qualquer informação fornecida.

I- IDENTIFICAÇÃO DO BANCO:

1-Nome _____

2-Sede _____ Tel: _____

3-Capital social _____ (m.c.=milhares de contos)

4-Detenção do capital:

1-100% Público _____

2-100% Privado _____

3-Misto: _____ % Público

_____ % Privado

5-Tipo de banco:

1-Banco Comercial _____

2-Instituição Especial de Crédito _____

3-Outro _____ Qual? _____

6-Está integrado em algum grupo empresarial?

1-Sim _____

a) Qual? _____

b) Qual é a empresa-mãe? _____

2-Não _____

3-Outra situação: _____

===== Dezembro de 1990 =====

| | <u>V. CONSOLIDADOS</u> (m.c.) | <u>QUOTA</u> % | <u>ORDENAÇÃO</u> (º) |
|----------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------------|
| 7-Activo líquido | _____ | _____ | _____ |
| 8-Crédito concedido | _____ | _____ | _____ |
| 9-Recursos captados | _____ | _____ | _____ |
| 10-Capitais próprios | _____ | _____ | _____ |
| 11-Resultados líqui. | _____ | _____ | _____ |

12-Nº total de efectivos _____

13-Nº total de efectivos por Departamento/Direcção (riscar o que não interessa):

| DIRECÇÃO/DEPARTAMENTO | NºEFE. |
|-----------------------|--------|
| 1- _____ | _____ |
| 2- _____ | _____ |
| 3- _____ | _____ |
| 4- _____ | _____ |
| 5- _____ | _____ |
| 6- _____ | _____ |
| 7- _____ | _____ |
| 8- _____ | _____ |
| 9- _____ | _____ |
| 10- _____ | _____ |
| 11- _____ | _____ |
| 12- _____ | _____ |
| 13- _____ | _____ |
| 14- _____ | _____ |
| 15- _____ | _____ |
| 16- _____ | _____ |
| 17- _____ | _____ |
| 18- _____ | _____ |
| 19- _____ | _____ |
| 20- _____ | _____ |
| 21- _____ | _____ |
| 22- _____ | _____ |
| 23- _____ | _____ |
| 24- _____ | _____ |
| 25- _____ | _____ |

II- DIRECÇÃO/DEPARTAMENTO DE PLANEAMENTO

NOTA: 1-Quando aparecer direcção/departamento (nível mais agregado) riscar aquele que não interessa;
2-Quando aparecer departamento/serviço (nível desagregado subsequente contido no anterior) proceder igualmente ou substituir pela denominação correcta.

1-Em que ano foi criada a/o direcção/departamento? _____

2-Denominação actual da/do direcção/departamento:

3-Em termos de organograma como se posiciona a/o direcção/departamento?

7-Existindo departamento/serviço de planeamento quais são as suas funções? (De forma genérica).

8- Há funções específicas atribuídas a cada cargo, no departamento/ serviço?

- 1-Sim _____
- 2-Não _____

9-Existe outro órgão com funções de planeamento?

- 1-Sim _____
 - a) Qual? _____
 - b) Desde quando? _____
 - c) Como se posiciona na estrutura? _____

d) Qual é a sua estrutura? _____

e) Quais são as suas funções? _____

f) Há funções específicas atribuídas a cada cargo? _____

2- Necessidades de gestão?

1-Sim _____ Quais? _____

2-Não _____

3- Outros?

1-Sim _____ Quais? _____

3-E actualmente ainda se mantêm estas razões?

1-Sim _____

2-Não _____ Quais são então as novas/diferentes razões?

4-Em caso de existência simultânea de condicionalismos de aspecto legal, necessidades de gestão, e/ou outros factores,houve inicialmente a realização de diferentes planos para algumas destas razões?

1-Sim _____ Para quais? _____

2-Não _____

5-Actualmente, verifica-se este tipo de situação? (Diferentes planos requeridos por diferentes razões)

1-Sim _____ Especifique _____

2-Não _____ (P.7)

6-Quais são então, as diferenças fundamentais que se encontram entre estes diferentes planos ?

1- A nível de conteúdo _____

2- A nível de processo _____

7-Quem está envolvido no processo de planeamento?

1-Presidente _____

2-Conselho de administração _____

3-Directores gerais ou _____

*1-De todas as direcções/departamentos? _____ (P 7.3.3)

*2-Só de algumas? _____ ENTÃO QUAIS?

*3-Ordene por favor, as/os direcções/departamentos quanto ao grau de participação:

- | | |
|-----------|-----------|
| 1ª _____ | 11ª _____ |
| 2ª _____ | 12ª _____ |
| 3ª _____ | 13ª _____ |
| 4ª _____ | 14ª _____ |
| 5ª _____ | 15ª _____ |
| 6ª _____ | 16ª _____ |
| 7ª _____ | 17ª _____ |
| 8ª _____ | 18ª _____ |
| 9ª _____ | 19ª _____ |
| 10ª _____ | 20ª _____ |

4-Directores/Chefes de serviço ou _____
*1-De todos os departamentos/serviços? _____ (P.7.4.3)
*2-Só de alguns? _____ ENTÃO QUAIS?

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

*3-Ordene por favor os departamentos/serviços quanto ao grau de participação:

| | |
|-----------|-----------|
| 1ª _____ | 11ª _____ |
| 2ª _____ | 12ª _____ |
| 3ª _____ | 13ª _____ |
| 4ª _____ | 14ª _____ |
| 5ª _____ | 15ª _____ |
| 6ª _____ | 16ª _____ |
| 7ª _____ | 17ª _____ |
| 8ª _____ | 18ª _____ |
| 9ª _____ | 19ª _____ |
| 10ª _____ | 20ª _____ |

5-Gestão média/baixa

1-Sim _____
2-Não _____

6-Consultores externos

1-Sim _____
2-Frequência com que são consultados _____

3-Não _____

8-Existe Manual de Planeamento?

1-Sim _____ 1-Desde quando? _____

2-Qual é, aproximadamente, o número de páginas do manual? _____

3-Quais são os aspectos aí contemplados?

(P. 9)

10-a) Agradecia que me descrevesse o vosso processo de planeamento, fazendo referência:

1-As etapas do processo;

2-A quem participa, fazendo o quê (preparação, elaboração e aprovação);

3-Aos momentos do ano em que decorrem essas etapas.

Handwritten area with horizontal lines for notes.

11-Verificar a concretização de cada um dos pontos seguintes:

HÁ?/QUEM PARTICIPA?/QUANDO?/PERIODICIDADE?

1-Definição da missão/negócio _____

2-Auditoria da situação:

1-Interna-Pontos fortes _____

-Pontos fracos _____

2-Externa-Oportunidades _____

-Ameaças _____

3-Estabelecimento de premissas _____

4-Planeamento de contingência _____

5-Definição de objectivos e metas _____

6-Identificação da estratégia _____

7-Avaliação da estratégia _____

8-Seleccção da estratégia _____

9-Planeamento funcional/Áreas de negócio
(actividades correntes) _____

10-Programação estratégica
(actividades novas) _____

11-(Continuação) - HA?/QUEM PARTICIPA?/QUANDO?/PERIODICIDADE?

11-Orçamentação operacional _____

12-Orçamentação estratégica _____

13-Controlo estratégico _____

14-Controlo operacional _____

12-Do vosso processo de planeamento resultam diferentes tipos/categorias de planos?

1-Sim _____

2-Não _____ (P.14)

13-Quais são os diferentes tipos/categorias de planos, que não o orçamento, que elaboram e, qual foi o 1º ano em que ocorreu formalmente a sua realização?

| TIPO DE PLANOS | 1º ANO |
|----------------|--------|
| 1 _____ | _____ |
| 2 _____ | _____ |
| 3 _____ | _____ |
| 4 _____ | _____ |
| 5 _____ | _____ |
| 6 _____ | _____ |
| 7 _____ | _____ |
| 8 _____ | _____ |
| 9 _____ | _____ |
| 10 _____ | _____ |

(P.15)

14-Então, qual é o tipo/categoria de plano que existe e qual foi o 1º ano em que se realizou formalmente?

| TIPO DE PLANOS | 1º ANO |
|----------------|--------|
| 1 _____ | _____ |
| 2 _____ | _____ |
| 3 _____ | _____ |
| 4 _____ | _____ |
| 5 _____ | _____ |

15- Qual é o horizonte de planeamento dos planos referidos em:

13.1- _____

14.1- _____

13.2- _____

14.2- _____

13.3- _____

14.3- _____

13.4- _____

14.4- _____

13.5- _____

14.5- _____

13.6- _____

13.7- _____

13.8- _____

13.9- _____

13.10- _____

16- Porque estes horizontes de planeamento?

17- Qual é o tipo de conteúdo de cada um dos planos referidos em:

13.1- _____

13.2- _____

13.3- _____

13.4- _____

13.5- _____

13.6- _____

13.7- _____

13.8-

13.9-

13.10-

14.1-

14.2-

14.3-

14.4-

14.5-

18-Que tipo de objectivos/metast são considerados nos planos enunciadost em:

13.1

13.2

13.3

13.4

13.5

13.6

13.7 _____

13.8 _____

13.9 _____

13.10 _____

14.1 _____

14.2 _____

14.3 _____

14.4 _____

14.5 _____

19-Que modelo de formulação de objectivos utilizam?

DESCRIÇÃO SUCINTA
(pontos de partida/pontos de chegada)

1-Descendente _____

*1-Via documentos? _____

*2-Via interacção pessoal? _____

2-Ascendente _____

*1-Via documentos? _____

*2-Via interacção pessoal? _____

3-Interactivo _____

*1-Via documentos? _____

*2-Via interacção pessoal? _____

4-Outro _____

*1-Via documentos? _____

*2-Via interacção pessoal? _____

20-Ao longo do processo de planeamento, quais das seguintes técnicas utilizam e com que periodicidade o fazem?

-Todos os 3 ANOS;

- " " ANOS;

- " " SEMESTRES;

- " " TRIMESTRES;

-OUTRO PERÍODO? QUAL?

-AH-DOC;

a) Brainstorming _____

b) Análise do portfolio _____

c) Simulação de cash-flow _____

d) Extrapolação da tendência _____

e) Análise das ameaças/oportunidades _____

f) Análise dos pontos fortes/fracos _____

g) Análise do ciclo de vida _____

h) Análise da concorrência _____

i) Análise da indústria _____

j) Análise dos factores críticos _____

l) Análise dos grupos estratégicos _____

m) Bases de dados _____

n) Modelos de simulação _____

o) Técnica de cenários _____

p) Técnicas de delphi _____

q) Curvas de aprendizagem _____

22-Caso considerem pressupostos/premissas no processo de planeamento que realizam:

1-Quais são as áreas/variáveis contempladas?

2-Como são acompanhadas/controladas?

3-Com que frequência fazem o seu acompanhamento?

23-Que procedimentos adoptam para gerir a incerteza?

24-O controlo que existe é:

1-Dirigido ao planeamento como processo

1-Sim _____

2-Não _____

2-Dirigido aos planos

1-Sim _____

2-Não _____

3-Dirigido aos resultados alcançados

1-Sim _____

2-não _____

25-Ordene, por favor:

1-O controlo sobre o processo tem o _____ lugar.

2-O controlo sobre os planos tem o _____ lugar.

3-O controlo sobre os resultados alcançados tem o _____ lugar.

26-Subsequentemente ao controlo há ajustamentos/modificações:

1-Nos planos?

1-Sim _____ a) De que tipo?

b) Como são feitos?

2-Não _____
2-No processo de planeamento?
1-Sim _____ a) De que tipo?

b) Como são feitos?

2-Não _____

27-Quais são os motivos que levam à realização das revisões:

1-Dos planos? _____

2-Dos processos de planeamento? _____

28-Houve alterações recentes no processo de planeamento?

1-Sim _____

1-Quais? _____

2-Porquê? _____

2-Não _____

1-Porquê? _____

29-Existe alguma ligação entre:

1-Actividades de planeamento e recompensas? _____

2-Resultados e recompensas? _____

30-Como classifica o tipo de planeamento que realizam?

31-Como define/caracteriza esse tipo de planeamento?

(Se for planeamento estratégico ir para P.34)

32-E o planeamento estratégico como o define?

33-Pensam introduzir brevemente o planeamento estratégico?

1-Sim _____

1-Porquê? _____

2-Quem é mais favorável à sua introdução?

2-Não _____

1-Porquê? _____

34-Quais são as vantagens que encontra no planeamento estratégico?

35-E quais são as desvantagens?



• Esta entrevista foi realizada:
-Em ____/____/____

-Por Helena Milagre Martins Gonçalves, docente do Instituto Superior de Economia e Gestão

-Teve a colaboração de:

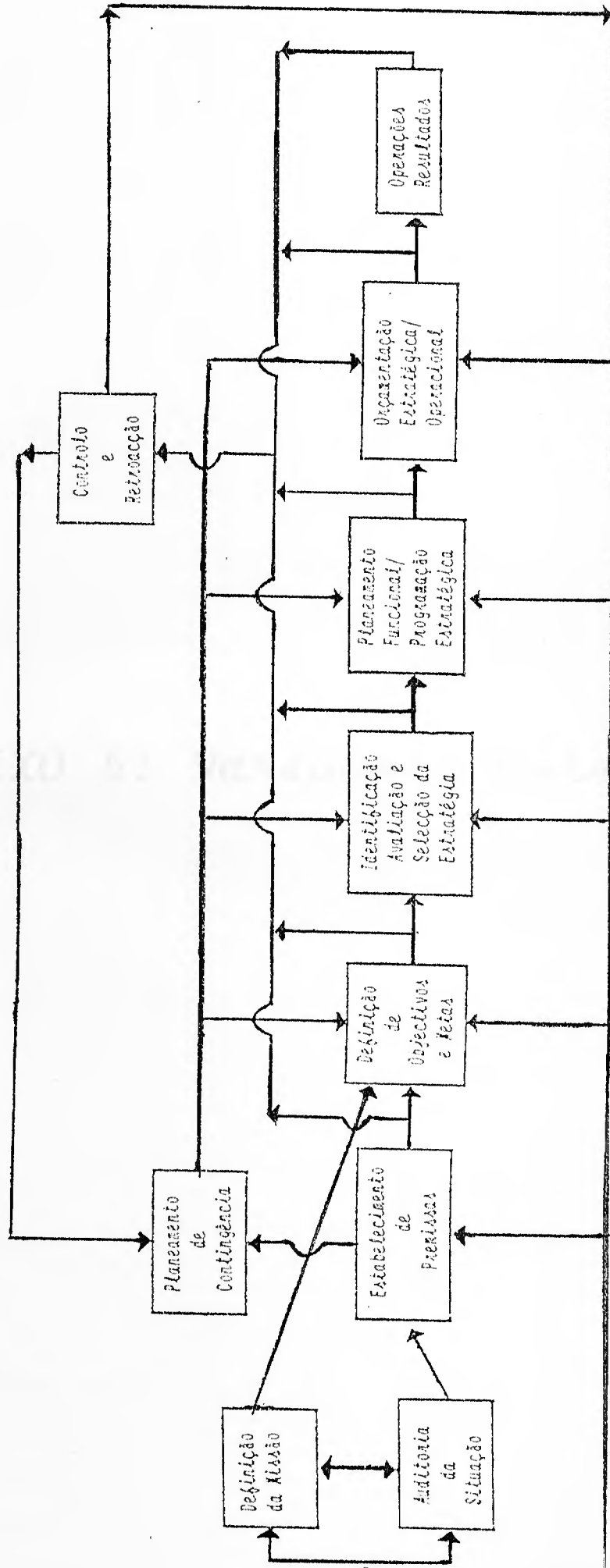
*ANEXO 3: Lista de estudos
analisados para
desenho do questionário*

LISTA DE ESTUDOS ANALISADOS PARA DESENHO DO QUESTIONARIO

- ACKELSBURG, Robert, e William C. HARRIS, "How Danish Companies Plan", Long Range Planning, Dezembro 1989, (22)6, pp.111-116.
- BOULTON, William R., Stephen. G. FRANKLIN, William M. LINDSAY, e Leslie W. RUE, "How are Companies Planning Now?", Long Range Planning, Fevereiro 1982, (15)1, pp. 82-86.
- CAELDRIES, Filip, e Roland van DIERDONCK, "How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work", Long Range Planning, Abril 1988, (21)2, pp. 41-51.
- CHRISTODOULOU, Chris, "Australian Industry: Sophisticated Planning and Weak R & D?", Long Range Planning, Fevereiro 1988, (21)1, pp. 82-89.
- GUP, Benton E., e David WHITEHEAD, "Strategic Planning in Banks-Does it Pay?", Long Range Planning, Fevereiro 1989, (23)1, pp. 124-130.
- JAVIDAN, Mansour, e Ali DASTMALCHIAN, "Why Planning in State Enterprises Doesn't Work", Long Range Planning, Junho 1988, (21)3, pp. 93-104.
- KONO, Toyohiro, "Long Range Planning of U. K. and Japanese Corporations-A Comparative Study", Long Range Planning, Abril 1984, (17)2, pp. 58-76.
- KUDLA, Ronald J., "The Current Practice of Bank Long-Range Planning", Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 132-138.
- LINDSAY, William M., e Leslie W RUE, "Impact of the Organizational Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View", Academy of Management Journal, Setembro 1980, (23)3, pp. 385-404.
- MONTEBELLO, Michel, e Pierre BUIGUES, "How French Industry Plans", Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 116-121.
- ORPEN, Christopher, "Long Range Planning in Large Corporations: A Cross-National Survey", Managerial Planning, Dezembro 1984, pp. 18-22.
- RHO, Boo Ho, " A Comparison of Long-Range Planning in South Korea, Japan and the U.S.", Planning Review, Abril 1987, pp. 32-36.

- ROSENBLOOM, Bert, e Ravi TRIPURANENI, "Strategic Planning Catches on in U.S. Retailers", Long Range Planning, Agosto 1985, (18)4, pp. 55-63.
- SAPP, Richard W., e Robert E. SEILER, "The Relationship Between Long-Range Planning and Financial Performance of U. S. Commercial Banks", Managerial Planning, Setembro 1981, pp. 32-36.
- SCHOLZ, Christian, "Planning Procedures in German Companies-Findings and Consequences", Long Range Planning, Dezembro 1984, (17)6, pp. 94-103.
- SHUMAN, Jeffrey C., John J. SHAW, e Gerald SUSSMAN, "Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies", Long Range Planning, Dezembro 1985, (18)6, pp. 48-53.
- SMITH, Maurice L. (Bud), "Business Planning: Philadelphia Style", Managerial Planning, Fevereiro, 1983, pp. 10-15.
- WOODBURN, Trevor L., "Corporate Planning in South African Companies", Long Range Planning, Fevereiro 1984, (17)1, pp. 84-99.
- WRIGHT, David, "New Zealand-A Newcomer to Planning". Long Range Planning, Junho 1982, (15)3, pp. 122-131.

*ANEXO 4: Modelo Conceptual
de Planeamento Adoptado*



Modelo Conceptual do Processo de Planejamento

(Vitor Gonçalves, 1987)

1. Introduction

2. Literature Review

3. Methodology

4. Results and Discussion

5. Conclusions

6. References

7. Appendix A

8. Appendix B

9. Appendix C

10. Appendix D

11. Appendix E

12. Appendix F

13. Appendix G

14. Appendix H

15. Appendix I

16. Appendix J

17. Appendix K

18. Appendix L

19. Appendix M

20. Appendix N

21. Appendix O

22. Appendix P

23. Appendix Q

24. Appendix R

25. Appendix S

26. Appendix T

27. Appendix U

28. Appendix V

29. Appendix W

30. Appendix X

31. Appendix Y

32. Appendix Z

ANEXO 5: Variáveis Estruturais

1. Introdução

2. Revisão da Literatura

3. Metodologia

4. Resultados e Discussão

5. Conclusões

6. Referências

7. Anexo A

8. Anexo B

9. Anexo C

10. Anexo D

11. Anexo E

12. Anexo F

13. Anexo G

14. Anexo H

15. Anexo I

16. Anexo J

17. Anexo K

18. Anexo L

19. Anexo M

20. Anexo N

21. Anexo O

22. Anexo P

23. Anexo Q

24. Anexo R

25. Anexo S

26. Anexo T

27. Anexo U

28. Anexo V

29. Anexo W

30. Anexo X

31. Anexo Y

32. Anexo Z

CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DO PROCESSO¹

1. Globalidade
2. Formalidade
3. Sofisticação
4. Direcção do fluxo de planeamento
5. Horizonte do planeamento
6. Frequência das actividades de planeamento
7. Distribuição do tempo entre as actividades de planeamento: o calendário de planeamento
8. Processo inactivo ou adaptativo
9. Tipos de ligações no processo
10. Modos e características do controlo
11. Participação no processo de planeamento
12. Existência e função do planeador
13. Funções dos dirigentes no planeamento.

¹ GONÇALVES, Vitor, *Op. Cit.*, pp. 381-383.