# InforBanca

ANO XVI - N.º 62 - Jul.-Set. 2004

REVISTA do Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*

## O Conhecimento

> Financiamentos Estruturados

> Gestão ... e Inovação nos Serviços Financeiros

> Ética e Lucro

# Sumário

**O CONHECIMENTO**
**Um Recurso Inesgotável Cuja Aquisição Exige Tempo e Esforço**
Rosário Cabrita 4

**FINANCIAMENTOS ESTRUTURADOS**
**Novas Perspectivas na Titularização de Activos**
João Nuno P. Barrocas 9

**NOTÍCIAS BREVES DA BANCA**
A Banca – O Sector que Mais Satisfaz ... 12
Crédito à Habitação Continua a Crescer ... 12

**Secção**
**INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**
**A Gestão dos Processos de Negócio e a Inovação nos Serviços Financeiros**
Jorge Carrola Rodrigues 13

**DIVULGANDO ...** 17

**OS DESAFIOS ACTUAIS DO MARKETING**
Conferência do Dr. Filipe Pinhal 18

**COMUNICANDO ...**
**Sobre Netiquette** 21

**ACTIVIDADE DO SECTOR BANCÁRIO EM PORTUGAL NO ANO DE 2003** 23

**ÉTICA E LUCRO**
Ricardo Fontes da Costa 26

**CITANDO ...** 27

**SÍNTESE EM DESTAQUE ...**
**Implementar Novos Sistemas de Informação – Uma Poção Mágica?** 28

**EURONEXT: A Bolsa Portuguesa** 29

**Notícias do Jogo Bancário**
A Fase Final 31

**COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**
III Curso Integrado de Gestão Bancária para os PALOP e Timor Leste 32
Fórum Angola 32

**Notícias do Curso Geral Bancário**
**FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE JOVENS EM REGIME DE ALTERNÂNCIA**
***Follow-up* – Os Diplomados dizem que ...** 33

**Trabalho em Equipa – na Vida como no Desporto** 34


# Ficha Técnica


– Inforbanca 62 • Jul. a Set. 2004 www.ifb.pt

**PROPRIEDADE:** Instituto de Formação Bancária – Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa • Telef.: 217 916 200 Fax: 217 972 917 • Internet: www.ifb.pt **e-MAIL:** info@ifb.pt
**DIRECTOR:** Manuel Ferreira **REDACÇÃO:** Helena Fontes
**CAPA, FOTOGRAFIAS E ILUSTRAÇÕES:** Rui Vaz **CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO:** Gracinda Santos
**FOTOLITO, IMPRESSÃO E ACABAMENTO:** LISGRÁFICA – Impressão e Artes Gráficas, SA – Casal de Santa Leopoldina – QUELUZ DE BAIXO
**ASSINATURA ANUAL** (4 números): € 5,00. Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.
**TIRAGEM:** 13 000 exemplares **DEPÓSITO LEGAL:** 15 365/87



*A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *Inforbanca*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

# Editorial

Segundo dados do Boletim Informativo da APB a que este número da Inforbanca faz referência, os bancos portugueses investiram em formação profissional em 2003 cerca de 21,7 milhões de euros. O mesmo Boletim informa, por outro lado, que 73% das acções de formação decorreram em regime presencial e que apenas 9% do total das mesmas utilizaram o *e-Learning* como metodologia.

Impõem-se duas reflexões, uma positiva e outra negativa.

É muito positivo constatar o facto de, em relação ao ano anterior, os bancos terem investido muito mais na formação dos seus colaboradores: considerando os cerca de 15 milhões de euros gastos em 2002, verificou-se um aumento de mais de 44%. Trata-se, claramente, de uma estratégia de valorização do mais precioso activo das empresas, o capital humano.

A nota negativa tem a ver com a predominância que as metodologias tradicionais de formação ainda têm na banca portuguesa e a consequente pouca penetração dos processos mais avançados de ensinar. De facto, em cada dez acções de formação realizadas, apenas uma recorreu à formação *online*.

Parece assim contraditório que, quando, segundo muitos, *"é um luxo irrealista tirar as pessoas do local de trabalho por um dia que seja"*, se continue a recorrer prioritariamente a métodos tradicionais de ensino num sector que há muito utiliza intensivamente as mais avançadas ferramentas tecnológicas.

Não é um dilema conciliar a satisfação das prementes (e permanentes) necessidades de qualificação e actualização no nosso sector com os elevados ritmos de dedicação impostos pelas exigências a ter na qualidade do serviço ao cliente. Haverá, sobretudo, que aproveitar todos os momentos e, para isso, é preciso que a formação esteja disponível a toda a hora e em qualquer lugar.

A dimensão da oferta *e-Learning* do Instituto, a sua comprovada qualidade e, sobretudo, a sua capacidade de adaptação às estratégias de cada banco ajudarão a que, cada vez mais, os computadores vão substituindo as salas de formação, aumentando, ao mesmo tempo, a qualidade e a eficiência da aprendizagem.

Se assim for, estaremos a dar razão a Peter Drucker, citado no interessante artigo dedicado ao Conhecimento que a *Inforbanca* publica: *"Não existirão países pobres mas sim países ignorantes. E o mesmo será verdade para as empresas, as indústrias e todo o tipo de organizações"*.

Manuel Ferreira

# O Conhecimento

## Um Recurso Inesgotável Cuja Aquisição Exige Tempo e Esforço

**Rosário Cabrita***

*"A sociedade do conhecimento tornar-se-á inevitavelmente mais competitiva do que qualquer outra sociedade antes conhecida pela simples razão de que, estando o conhecimento universalmente acessível, não existirão desculpas para o não desempenho. Não existirão países pobres mas sim países ignorantes. E o mesmo será verdade para as empresas, as indústrias e todo o tipo de organizações"*

(Drucker, 1994: 66).

Nesta perspectiva, as pessoas e as organizações passarão a diferenciar-se, quanto ao desempenho, pelo modo como lidam com o conhecimento. A riqueza de uma nação ou o sucesso de um negócio dependerão, cada vez mais, do uso que fazemos do conhecimento que temos.

Por isso, muitas vezes o principal problema das organizações não é saberem pouco mas antes não *saberem aquilo que sabem*.

Peter Drucker, na sua obra *A Sociedade Pós-Capitalista*, refere-se ao conhecimento como "o único recurso com significado" (1993: 38). Outros autores (Nonaka e Takeuchi, 1995; Stewart, 1999; Sveiby, 2000; Bontis, 2002) reconhecem no conhecimento a única fonte de vantagem competitiva sustentável, a verdadeira alavanca do lucro ou "o recurso dos recursos" (Sousa, 2000:15). Por outro lado, os organismos internacionais (OCDE, Nações Unidas, UE) agregam esforços de investigação na busca de indicadores, na consolidação de conceitos e na partilha de experiências. O objectivo da investigação é entender as dinâmicas dos verdadeiros condutores (*drivers*) da "economia do conhecimento" e criar linhas de orientação que permitam comparar desempenhos entre organizações e nações.

Portugal tem um papel importante no compromisso que o liga à construção de uma Europa mais competitiva. A Agenda de Lisboa, que resultou do trabalho apresentado ao Conselho Europeu, sob a Presidência Portuguesa da UE, em Junho de 2000, estabelece como objectivo para a UE: "tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social" (Boyer *et al.*, 2000: 216).

# A Emergência da "Economia Baseada no Conhecimento"

O termo "economia baseada no conhecimento", ou qualquer outra variação sobre o tema, geram inevitavelmente críticas, uma vez que o conhecimento está implicado em praticamente todas as actividades humanas. Além disso, privilegiar uma fase nova do desenvolvimento económico, referindo-a como "baseada no conhecimento", poderá parecer presunção, senão mesmo ignorância da história. Afinal, o conhecimento tem constituído, desde sempre, a base do comportamento humano: há muitos séculos que a sua procura e utilização constituem o motor do desenvolvimento social e económico. Assim, na nossa perspectiva, qualquer enunciação, por breve que seja, dos elementos principais que se afirma constituírem a "economia baseada no conhecimento" terá necessariamente de cruzar por diversas vezes a fronteira entre descrição, análise, prescrição e especulação. Muitas obras, textos e artigos têm surgido nesta última década procurando definir e compreender as características da "economia do conhecimento".

**"O conhecimento torna-se constantemente obsoleto, resultando daí que aquilo que constitui hoje conhecimento avançado se transforma amanhã em ignorância."**

O termo "economia do conhecimento" emerge, no início dos anos 80, como uma descrição do estado da economia em que "a criação da riqueza está baseada na produção, distribuição e consumo de conhecimento e produtos baseados no conhecimento" (Johnson *et al*., 2001). Para uma revisão dos argumentos teóricos e empíricos nesta matéria, ver Harris (2000) e Boisot (1998). Uma das conclusões a retirar dos vários estudos é que as economias pobres em recursos naturais, mas com recursos humanos altamente qualificados, apresentam melhor desempenho do que aquelas que, dispondo de recursos naturais, pouco investem na educação da sua população (Boisot, 1998).

Os tradicionais "factores de produção" – como os recursos naturais, o trabalho ou o capital – não desapareceram. Eles podem ser obtidos, e de uma forma fácil, desde que exista conhecimento. O conhecimento adquire, pois, para as organizações, um novo significado. É visto como uma utilidade, como um meio para obter resultados sociais e económicos. Estes desenvolvimentos, independentemente de serem desejáveis ou não, são respostas a mudanças irreversíveis. Porém, as grandes transformações ao nível das estruturas económicas, sociais e políticas dos países não encontram explicação nos conceitos e teorias que serviam a economia industrial. A criação de riqueza estava então baseada na quantidade e na massa, enquanto na economia do conhecimento se cria riqueza usando criatividade e aplicando conhecimento. O saber e a inovação são hoje a principal fonte de crescimento económico.

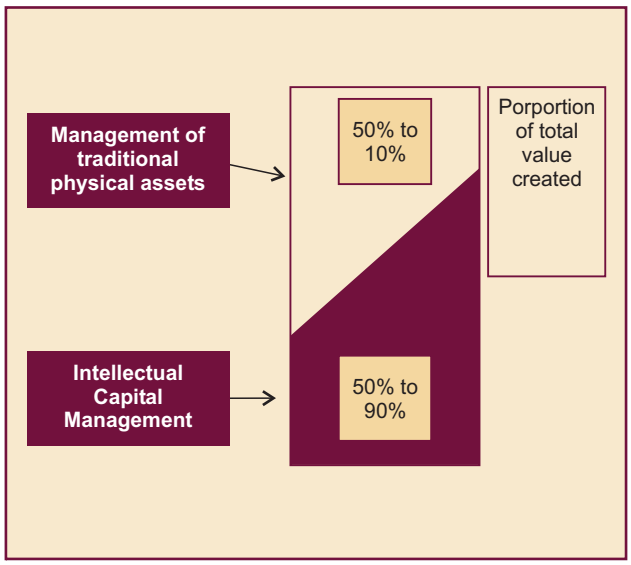
Estimativas recentes sugerem que 50-90% do valor criado pelas empresas advém, não da gestão dos activos físicos tradicionais, mas sim da gestão do capital intelectual (Hope e Hope, 1998). (ver figura 1)

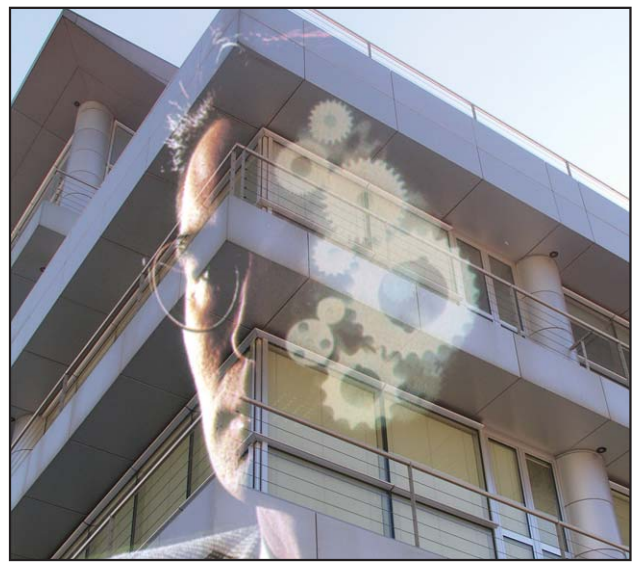
# O Conhecimento Organizacional

Numa economia progressivamente global, em que o conhecimento é o seu recurso-chave, o tema em torno do conhecimento organizacional converte-se numa das principais matérias de estudo no âmbito da gestão. A literatura organizacional tem dedicado uma atenção crescente às questões relacionadas com a criação, aquisição, disseminação e uso do conhecimento nas organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Assumir o conhecimento como um recurso económico coloca às organizações o desafio de geri-lo. Porém, gerir o

Figura 1 – O Valor Criado pelas Empresas



**"Ao contrário das outras matérias--primas, o conhecimento é um recurso inesgotável. No entanto, a sua aquisição requer tempo e esforço."**

conhecimento exige uma abordagem distinta daquela que as organizações utilizam para gerir os recursos tangíveis, porque o conhecimento é um recurso diferente de todos os outros. O conhecimento torna-se constantemente obsoleto, resultando daí que aquilo que constitui hoje conhecimento avançado se transforma amanhã em ignorância. Contrariando a teoria dos rendimentos decrescentes segundo a qual os recursos finitos e escassos sofrem de taxas de rendimento decrescente, o conhecimento gera retorno crescente e ex-ponencial (Arthur, 1996). Por exemplo, se temos dois diamantes e damos um a alguém, cada um de nós ficará com metade da riqueza total. Porém, se damos metade do nosso conhecimento a alguém, podemos terminar duplicando o seu valor original caso o venhamos a partilhar e a construir conjuntamente. Ao contrário das outras matérias-primas, o conhecimento é um recurso inesgotável. No entanto, a sua aquisição requer tempo e esforço. O conhecimento aperfeiçoa-se e acumula-se através do uso e pode ser recusado um número infinito de vezes. A transferência de conhecimento é irreversível. É difícil de desaprender, mas pode deteriorar-se se não for usado. Por isso, a teoria económica neoclássica, baseada na alocação de recursos escassos, não fornece respostas satisfatórias que expliquem as dinâmicas deste "novo" recurso que rege a era do conhecimento.

Um dos fundamentos em que assenta o conceito de conhecimento organizacional é a distinção entre **conhecimento tácito** e **conhecimento explícito**.

O conhecimento tácito é pessoal, difícil de formalizar e de comunicar aos outros. Resulta da experiência acumulada ao longo dos anos; é o modo como fazemos as coisas e o modo como agimos perante a necessidade de resolução de problemas. Um artesão, após longos anos de experiência, desenvolve uma riqueza de especialista na "ponta dos dedos".

Por outro lado, o conhecimento explícito é formal, sistemático e pode ser codificado. Por esta razão, pode ser facilmente comunicado e partilhado, através de especificações de produtos, fórmulas ou programas de computador. Embora a literatura apresente, com frequência, estes dois tipos de conhecimento numa visão dicotómica, acreditamos que todo o tipo de conhecimento tem uma vertente tácita e também uma vertente explícita. Por exemplo, Polanyi (1983) considera mesmo que estes dois tipos de conhecimento só fazem sentido quando se conjugam: "sem conhecimento tácito, todas as palavras, fórmulas, mapas e gráficos são desprovidos de sentido". Isto significa que é o conhecimento tácito, distinguido pela paixão, as crenças e as perspectivas, que permite enquadrar e contextualizar o conhecimento explícito, dando-lhe sentido.

A eficácia e eficiência organizacional dependem, em grande parte, destes dois tipos de saber: do nível existente e da sua interacção proveitosa.

## A Criação de Conhecimento nas Organizações

A construção do conhecimento organizacional é um processo que se desenvolve ao longo do tempo e que exige, para além do esforço individual, a existência de práticas colectivas que agilizem a socialização e a integração dos saberes individuais dos membros da organização. O modelo da espiral do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995) é talvez o mais evocado na literatura para explicar a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Baseados na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1995) estabelecem um modelo de conversão do conhecimento que denominam **espiral do conhecimento**, que sintetiza este processo em quatro fases:

**1. Do tácito para o tácito (socialização)** – partilha do conhecimento tácito, isto é, a troca de experiências pessoais. Aprendem-se as capacidades tácitas através da observação, imitação e prática. Mas, em si mesma, a socialização é uma forma limitada de criação de conhecimento porque lhe falta a perspectiva sistemática.

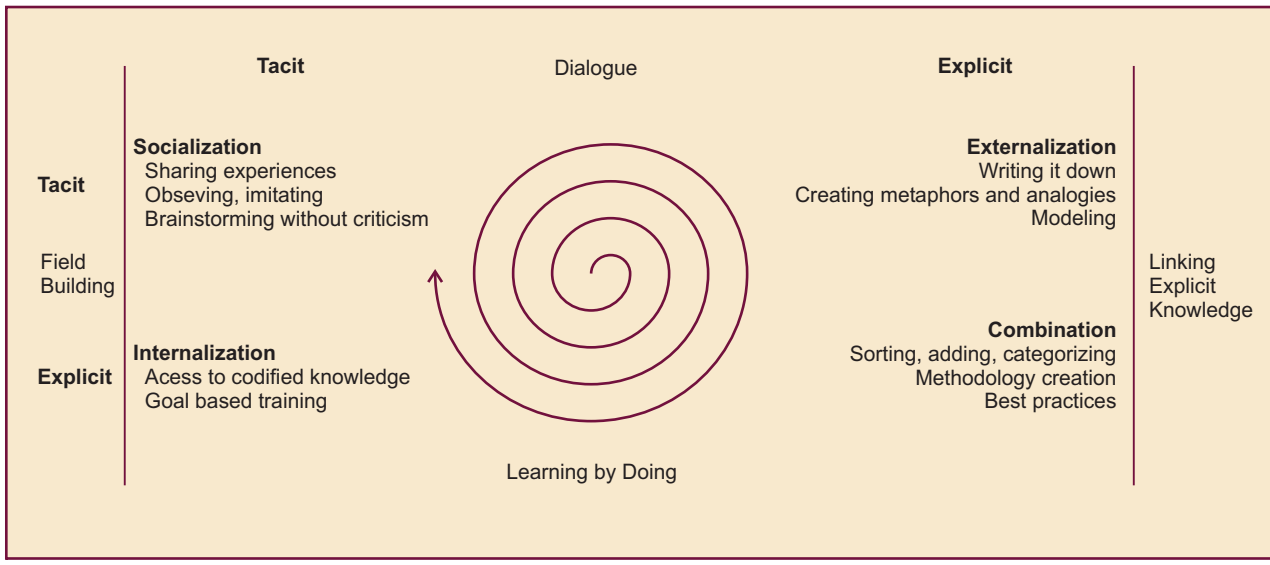
**"Por isso, muitas vezes o principal problema das organizações não é saberem pouco mas antes não saberem aquilo que sabem."**

**2. Do explícito para o explícito (combinação)** – articulação e tradução do conhecimento explícito em formas que outros possam entender (codificação). Um indivíduo pode apenas combinar partes discretas de conhecimento explícito, num novo contexto. Pense-se num contabilista que recolhe informação dos vários departamentos para a compilar num documento único, como o balanço. Este relatório é efectivamente conhecimento novo, na medida em que sintetiza a informação dispersa por vários departamentos, mas a sua combinação não expande, na realidade, a base de conhecimento organizacional. Contudo, quando o explícito e o tácito interagem, algo de poderoso acontece.

**3. Do tácito para o explícito (articulação)** – difusão, edição e sistematização do conhecimento codificado: por exemplo, quando o contabilista, em vez de simplesmente compilar informação, é capaz de desenvolver uma nova abordagem do controlo orçamental.

**4. Do explícito para o tácito (internalização)** – tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios. Se um novo conhecimento explícito é partilhado por toda a organização, outros empregados começam a internalizá-lo, ou seja, começam a expandi-lo e a reestruturar o seu próprio conhecimento tácito. O contabilista desencadeia um processo de revisão dos sistemas tradicionais de controlo da organização. (ver figura 2)

Figura 2 – A Espiral do Conhecimento




Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Nas empresas criadoras de conhecimento, estas quatro fases existem e interagem de uma forma dinâmica, uma espécie de espiral do conhecimento. Trata-se claramente de um processo de construção e acumulação, onde as práticas organizacionais têm um papel tão importante quanto o tipo e qualidade dos saberes envolvidos. Com efeito, a cultura de partilha, a transmissão efectiva e eficiente, a vontade de receber e aplicar são condições essenciais à construção e maximização do conhecimento colectivo.

**"Uma vez que o conhecimento passou a ser o factor mais importante de toda a produção, a gestão dos activos intelectuais tornou-se a tarefa crucial da gestão empresarial."**

## Gerir o Conhecimento

A gestão do conhecimento tem um carácter transversal às outras funções e ultrapassa o âmbito tecnológico de suporte à captação, acumulação e armazenamento de informação, centrando-se fortemente nas pessoas: comportamentos, atitudes, rotinas e motivação que tornam possível a transformação da informação em saber e do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Muitos dos programas de gestão do conhecimento têm falhado porque estão apenas centrados na tecnologia. Assume-se que a tecnologia capta, transforma e dissemina o conhecimento de que a organização necessita. Esquece-se que aprender é um processo voluntário, isto é, depende da vontade das pessoas. Ao contrário do que acontece com os

tradicionais factores de produção, o conhecimento é um recurso fechado na mente humana. Criar e partilhar conhecimento constitui uma actividade intangível que não pode ser expropriada das pessoas. Por isso, a perspectiva tecnológica não pode surtir efeito sem a perspectiva humana. As duas complementam-se.

A gestão do conhecimento desempenha um papel cada vez mais crucial dentro das organizações. A necessidade de reter o conhecimento das pessoas dentro da organização, permitir e facilitar a sua aquisição, acesso e partilha cada vez mais se assume como um factor crítico de sucesso. Por isso, a capacidade para gerir o conhecimento tornou-se a qualificação crítica da gestão de topo (Bontis, 2002).

Uma vez que o conhecimento passou a ser o factor mais importante de toda a produção, a gestão dos activos intelectuais tornou-se a tarefa crucial da gestão empresarial.

## A Aprendizagem como "A Nova Forma de Trabalho"

O quadro teórico da gestão do conhecimento está intimamente ligado à vertente da aprendizagem organizacional. A aprendizagem é vista como uma via de desenvolvimento do conhecimento organizacional, gerador de vantagem competitiva sustentável.

A organização é uma entidade que aprende com as experiências e as acções dos seus membros e reflecte tal aprendizagem através da forma como responde às solicitações do mercado. O sucesso das organizações depende da vontade dos seus empregados em partilhar o conhecimento. Porém, a aprendizagem organizacional não é um somatório de experiências individuais; é antes um processo complexo, dinâmico e colectivo.

A componente mais crítica da competitividade é, hoje, a capacidade de aprender ao longo da vida. As pessoas, na organização, actuam colectivamente, mas aprendem individualmente. Senge (1993) advoga que a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes é a única fonte de vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento.

O ritmo intenso com que ocorrem as inovações, acompanhado da evolução económica e social, têm feito da aprendizagem o motor central do progresso. O relatório da OCDE (1996: 8-9) revela uma forte preocupação com a formação e educação das pessoas no âmbito desta nova conjuntura. A este respeito refere: "as pessoas devem ser motivadas a aprender e a reaprender. A ênfase hoje está no indivíduo competente, educado, flexível, empreendedor, responsável e responsivo. O indivíduo deve desenvolver uma crescente capacidade de adaptação a variadas situações sujeitas a alterações constantes e previsíveis e… quanto às empresas devem criar oportunidades flexíveis de aprendizagem; quanto aos políticos, o maior desafio consiste em saber como assegurar que a educação e a formação participem de uma forma global e consistente para a redução do desemprego e o progresso social e económico".

Nesta matéria, a grande questão é que a educação e a formação – não obstante poderem constituir paixão junto dos governos –, não surtindo efeitos imediatos, não têm visibilidade política no curto prazo. ■

*Docente do ISGB

### Bibliografia


Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74 (4), 100-109.

Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing advantages in the information economy*. New York: Oxford University Press.

Bontis, N. (2002a). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. In Bontis, N. (Ed.), *World Congress on Intellectual Capital Readings*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 13-56.

Boyer, R., Castells, M., Esping-Andersen, G., Lindley, R., Soete, L. e Rodrigues, M. J. (2000). *Para uma Europa da inovação e do conhecimento*. Oeiras: Celta Editora.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Drucker, P. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, 274 (5), 53-80.

Harris, R. (2000). The knowledge based economy: Facts and theories. *Working Paper 00-02*, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, *on line*. Disponível em: http://www.business.queensu.ca/kbe. Consultado em: 03/09/2003.

Hope, J. e Hope, T. (1998). *Competing in the third wave: The tem key management issues of the information age*. Boston: Harvard Business School.

Johnson, L. D., Neave, E. H. e Pazderka, B. (2001). Knowledge, innovation and share value. *Working Paper* 01-11, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, on line. Disponível em: http://www.business.queensu.ca/kbe. Consultado em: 03/09/2003.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies manage the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (1996a). *Education and training learning and working in a society in flux*. Paris: OCDE.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass: Peter Smith.

Senge, P. M., (1993), *The fifth discipline – The art & practice of the learning organization*". London: Century Business.

Sousa, C. (2000). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora RH.

Stewart, T. (1999). *Capital intelectual – A nova riqueza das nações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas.* Paris: Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.

# Financiamentos Estruturados

## Novas Perspectivas na Titularização de Activos

**João Nuno P. Barrocas***

As novas perspectivas e oportunidades de financiamentos estruturados que se abriram para os sectores público e privado com as alterações ao regime jurídico sobre titularização de créditos/activos, a partir do final do ano de 2003, constituem um importante avanço nesta área, aproximando a legislação portuguesa das de outros países em que esta técnica financeira é mais antiga e experimentada. A mais evidente relaciona-se com a titularização de créditos do Estado, incluindo a segurança social. A Lei nº 103/2003, publicada em 5 de Dezembro de 2003, introduziu os princípios básicos que regulamentam a titularização de créditos do Estado e da Segurança Social, permitindo que a primeira grande operação relativa aos créditos tributários fosse implementada. Ao mesmo tempo, com a publicação do Decreto-lei nº 303/2003, novas alterações foram introduzidas ao regime geral da titularização de créditos/activos (o Decreto-Lei nº 353/99, alterado ainda pelo Decreto-Lei nº 82/2002), incluindo as necessárias para regulamentar em especial o funcionamento e os efeitos da já referida titularização de créditos do Estado e segurança social, nomeadamente as respeitantes à natureza dos créditos a ceder, dos seus efeitos entre cedente, cessionário e devedores e, bem assim, quanto à gestão e cobrança dos mesmos.

Muito embora o Decreto-Lei nº 353/99 previsse já a possibilidade de o Estado e outras pessoas colectivas públicas poderem ceder os seus créditos para titularização, a Assembleia da República chamou a si a necessidade de legislar, nesse sentido, de forma a evitar discussões quanto à constitucionalidade de operações de titularização de créditos do Estado sem a devida cobertura legislativa específica.

Como se sabe, o Governo tem sido activo na procura de soluções inovadoras de forma a tentar obviar o défice orçamental e assim conseguir cumprir os critérios de convergência da União Europeia inerentes aos Pactos de Estabilidade, no que respeita ao cumprimento dos objectivos orçamentais em 2003 e 2004.

O pontapé de saída foi dado com a operação de titularização de créditos fiscais do Estado e de dívidas da segurança

social com a instituição de crédito Citygroup. Espera-se que outros organismos do Estado, incluindo outros Ministérios para além do Ministério das Finanças, busquem soluções de financiamentos estruturados como a titularização de créditos de forma a eliminarem défices orçamentais acumulados, sempre que tal tenha viabilidade e cabimento orçamental, sendo indispensável a obtenção de parecer favorável do Ministério das Finanças.

**"Outra das mais importantes alterações que poderão abrir uma nova era ao mercado da titularização em Portugal é a possibilidade de outros activos, para além de créditos, serem objecto de operações de titularização. Tal apenas terá efectividade e concretização após regulamentação específica da CMVM nesse sentido, que ainda se aguarda."**

Nos termos do novo quadro legislativo, o Estado pode titularizar vários tipos de créditos e activos, incluindo créditos fiscais e contribuições para a segurança social, ainda que tais créditos estejam vencidos, sujeitos a condições ou créditos litigiosos. Créditos fiscais e da segurança social, sempre que cedidos para titularização, mantêm o seu estatuto jurídico intacto, os direitos acessórios, garantias, juros moratórios, etc. Ao mesmo tempo, os contribuintes não são afectados nos seus direitos e garantias de defesa. O preço da cessão dos créditos do Estado pode ser inferior ao do valor nominal dos créditos transmitidos, desde que sejam adoptados mecanismos que assegurem que o valor remanescente da cobrança dos mesmos reverte para o Estado, depois de todos os titulares de valores mobiliários emitidos terem sido pagos e as despesas da operação liquidadas.

Tal como sucede nos casos em que o cedente (*originator*) é uma instituição de crédito, sociedade financeira, companhia de seguros e sociedade gestora de fundos de pensões, as cessões de créditos do Estado e da segurança social para titularização não requerem notificação aos devedores para lhes serem oponíveis, produzindo efeitos entre todas as partes, desde o momento em que a cessão é eficaz entre cedente e cessionário. Nestes casos, a posição dos devedores encontra-se protegida pelo facto de, nos casos em que o cedente é uma das referidas entidades, dever permanecer na posição de gestor dos créditos cedidos e da sua cobrança (*servicer*), ao abrigo de um contrato de gestão dos créditos obrigatório entre o cedente e o cessionário (*SPV*). Em casos devidamente justificados, a CMVM pode autorizar que, sempre que as entidades cedentes sejam as já referidas, a gestão de créditos seja assegurada por entidade diferente do cedente, excepto no caso do Estado.

Críticos do regime anteriormente em vigor reclamavam que fosse eliminado o requisito de notificação aos devedores, em casos de cessão de créditos para titularização por cedentes que não o Estado, instituições de crédito e outras entidades do sector financeiro, desde que e sempre que o cedente ou alguma entidade em sua substituição assegurassem a gestão dos créditos ao abrigo do contrato de gestão obrigatório. Sentia-se que a protecção concedida aos devedores pelas funções de gestão dos créditos e a possibilidade de os devedores serem desobrigados pelo pagamento feito directamente ao cedente ou a alguém em sua representação permitiriam e justificariam a dispensa do requisito da notificação. Nestes termos, no que constitui um **importante avanço neste âmbito** e um incentivo a que as operações de titularização de activos se generalizem, em casos devidamente fundamentados, a CMVM pode autorizar que outras entidades cedentes possam ceder créditos para titularização, com oponibilidade imediata em relação aos devedores e com dispensa de conhecimento ou notificação a estes, desde que a entidade que mantenha relações com tais devedores assegure a gestão dos créditos.

Outra das mais importantes alterações que poderão abrir uma nova era ao mercado da titularização em Portugal é a possibilidade de outros activos, para além de créditos, serem objecto de operações de titularização. Tal apenas terá efectividade e concretização após regulamentação específica da CMVM nesse sentido, que ainda se aguarda.

Doutro passo, passou a ser possível, igualmente, ceder para titularização créditos vencidos e não pagos. Pensou-se que o mercado estaria agora suficientemente conhecedor e maduro para avaliar, através da notação de risco, a qualidade de valores emitidos que tenham por base créditos vencidos e não pagos. Esta nova possibilidade poderá abrir novas perspectivas para que mais empresas enveredem pela via da titularização de activos como forma de incrementar a sua solvabilidade, situação financeira e creditícia.

Tal como mencionado anteriormente, a porta foi igualmente aberta para que créditos litigiosos possam ser cedidos para titularização, mas apenas no que respeita a créditos do Estado e da segurança social. Tal como antes, créditos futuros apenas poderão ser objecto de operações de titularização quando resultem de relações jurídicas já existentes e o seu montante terá de ser determinado ou capaz de ser estimado.

**"A lei portuguesa protege os investidores em obrigações titularizadas, de acordo com o princípio da auto-suficiência dos activos/créditos para reembolso do empréstimo obrigacionista, tornando assim as sociedades de titularização imunes a falência/liquidação."**

Em Portugal, as operações de titularização exigem como regra a plena e definitiva transmissão dos créditos pelo cedente ao cessionário. O risco de cobrança dos créditos cedidos é transferido totalmente para o cessionário. Assim, o cedente não fica responsável para com o cessionário (SPV) pelo cumprimento das obrigações inerentes aos créditos, nem garante tal cumprimento.

A lei portuguesa atribui capacidade para emissão de valores mobiliários resultantes da titularização de activos a dois tipos de SPVs: (i) fundos de titularização, de inspiração francesa, e (ii) sociedades de titularização, mais comuns nos sistemas anglo-americanos. Distinguem-se, entre outros aspectos, no que respeita ao diferente tipo de valores que emitem. Os fundos de titularização emitem unidades de titularização e as sociedades de titularização emitem obrigações titularizadas.

Os detentores de unidades de titularização encontram-se garantidos pela natureza e estrutura autónomas dos fundos. O fundo não pode garantir quaisquer obrigações, excepto as obrigações inerentes às unidades emitidas e ao crédito recebido com o objectivo de incrementar a liquidez do fundo.

A lei portuguesa protege os investidores em obrigações titularizadas, de acordo com o princípio da auto-suficiência dos activos/créditos para reembolso do empréstimo obrigacionista, tornando assim as sociedades de titularização imunes a falência/liquidação.

Este objectivo é atingido pela exigência de que as obrigações de pagamento de capital e juros sejam garantidas por uma porção dos créditos que estão na base da sua emissão. Estes créditos estão sujeitos ao princípio da segregação, nos termos do qual, enquanto existirem dívidas aos titulares de obrigações titularizadas, são tratados como património autónomo, exclusivamente adstritos à garantia de pagamento de capital e juros das obrigações e das despesas associadas com a emissão. Por outras palavras, estes créditos não garantem quaisquer outras responsabilidades da sociedade de titularização até que os titulares das obrigações tenham sido pagos em capital e juros.

Acresce que os titulares de obrigações titularizadas e as entidades que prestem serviços associados à emissão das mesmas gozam de privilégio creditório especial sobre tais créditos e o seu produto, sendo pagos com preferência sobre qualquer outro credor. O princípio da segregação estende-se a casos de falência da sociedade de titularização, sendo este um mecanismo de importância fundamental para os investidores, uma vez que, em caso de falência do emitente, existe a garantia de que os créditos adstritos à emissão não farão parte da massa falida.

É previsível que, devido às referidas alterações legislativas, as operações de titularização se tornem mais comuns em Portugal, sejam exploradas por empresas que procurem incrementar a sua situação financeira e creditícia e possam assim captar a atenção de mais investidores externos e internos. Sendo este um mercado relativamente recente, que se prevê se torne mais maduro, a hipótese de mais reformas legislativas num futuro próximo manter-se-á como uma possibilidade, como forma de tornar estas operações mais flexíveis. ■

*Advogado da sociedade de advogados
Barrocas, Sarmento & Rocha;
LL.M. (*Law Masters*) em "European Business Law" pela
Universidade de Nyjmegen, Holanda.

# Sobre Decisão e Iniciativa

Pedro de la Force (séc. XVIII) escreveu o seguinte acerca da rendibilidade dos ministros que rodeavam Luís XVI: "O cuidado de não se atender senão ao habitual gerava a timidez e parecia que todo o intento marcado com forte seio pessoal tinha um ar de originalidade perigosa, na qual, se a iniciativa era ousada, se interpunha a etiqueta que retardava tudo, e as ideias, antes de chegarem até ao chefe, passavam por tantos escalões, que entretanto, se perdia a ocasião."

Sabe-se a que catástrofe levaram, por fim, esta timidez da alta roda e este conformismo paralisantes. ■

http://paginasprofessor.no.sapo.pt/software.htm

## A BANCA – O SECTOR QUE MAIS SATISFAZ ...

A banca, sobretudo a de menor dimensão, foi o sector com maiores níveis de satisfação dos consumidores portugueses em 2003, revelou o índice do Instituto Português da Qualidade (IPQ), no dia 28 de Junho de 2004. Num máximo de 10 pontos, os entrevistados atribuíram à banca uma média de 7,8 pontos no índice de satisfação global, com as instituições financeiras de maior dimensão a receberem 7,7 pontos e as mais pequenas 8,3 pontos.

Ao todo, o Índice Nacional de Satisfação do Cliente, elaborado pelo IPQ e pelo Instituto Superior de Estatística da Universidade Nova de Lisboa, avaliou 10 bancos, entre os quais os "grandes" – BES, BPI, BCP e Caixa – e os "pequenos" – Crédito Predial Português, Santander e Montepio Geral.

Os bancos de menor dimensão lideraram ainda nos itens de **imagem, expectativas, qualidade apercebida** e **tratamento de reclamações**. ■

*Público*, 29 de Junho de 2004 (adaptado).

## CRÉDITO À HABITAÇÃO CONTINUA A CRESCER ...

O crédito concedido para compra de habitação continuou a crescer acima da média dos empréstimos bancários, até Abril. Os dados revelados pelo Banco de Portugal na sua edição de Maio sobre os indicadores de conjuntura mostram ainda que durante o mês em análise a taxa de variação anual dos empréstimos bancários ao sector não monetário foi de 6,5%, menos 0,4 pontos percentuais do que no mês anterior.

Segundo o banco central, esta redução ficou a "dever-se à desaceleração do crédito a sociedades não financeiras em um ponto percentual, para 2,5%". Por outro lado, os empréstimos a particulares continuaram a apresentar uma taxa de crescimento elevada, que subiu de 9,9%, em Março, para 10,1 pontos percentuais, em Abril.

Esta subida decorre da expansão dos empréstimos destinados a habitação, que aumentaram 12%, enquanto o crédito para outros fins, nomeadamente para o consumo, só aumentou 3,3%.

O ritmo de expansão do crédito para habitação foi mesmo dos mais fortes desde o primeiro semestre de 2003, tendo sido superado apenas pelos de Julho, Agosto e Dezembro. ■

*Público*, 30 de Junho de 2004 (adaptado).

# Inovação e Sistemas de Informação

**José Monteiro Barata**
Coordenador da Secção e do COSI

Recentemente, abordámos o tema da gestão de processos de negócio na óptica da redução do risco operacional associado às novas exigências do acordo de Basileia II. Neste artigo, vamos abordar a forma como uma organização orientada aos processos pode, combinando diversas aproximações, gerir os processos de inovação de forma a desenvolver novos produtos e serviços que permitam aumentar a sua competitividade.

# A Gestão dos Processos de Negócio e a Inovação nos Serviços Financeiros

**Jorge Carrola Rodrigues***

A **inovação tornou-se um factor crítico de sucesso (FCS) para as organizações e para os países**, tal como alguns estudos têm mostrado, para além da importância que se está a dar ao fenómeno a nível governamental e do surgimento de iniciativas privadas como a COTEC Portugal. No entanto, esta palavra tem estado muito mais relacionada com sectores como a electrónica, a informática e telecomunicações, indústria farmacêutica e aeroespacial do que ao sector financeiro.

A ideia de inovação tem estado também mais associada a tecnologias ou à investigação e desenvolvimento (I&D) do que aos processos ou a produtos ou serviços comercializáveis.

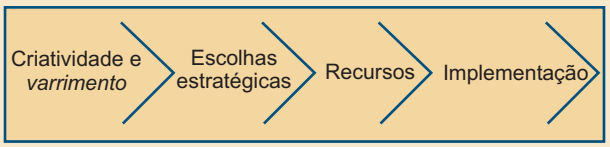
Contudo, na actual sociedade da informação, a inovação está de facto associada a novos produtos/serviços (coisas) ou a novos

processos (a forma de criar ou fazer), dado que é acima de tudo uma orientação para a Mudança.

Por exemplo, para Michael Porter, a "inovação é um termo muito genérico que tanto inclui melhorias na tecnologia como melhores métodos ou formas de fazer as coisas", confirmando a adequação do conceito de inovação como fenómeno explicativo da dinâmica recente do sector financeiro, através, em particular, da ligação a novos sistemas ou tecnologias de processamento.

## A Cadeia de Valor da Inovação

Alguns autores criaram, em paralelo à cadeia de valor de Michael Porter, uma cadeia de valor da inovação considerando a existência de **quatro fases** para o respectivo processo de gestão, que são:




- *Scanning* (varrimento) e criatividade, ou seja, a obtenção da percepção do que nos rodeia, em termos de tecnologias, mercados, regulamentação, concorrentes, forças e fraquezas internas, e o processo de geração de ideias para novos produtos, serviços ou processos;
- Avaliação e escolha estratégica, sobre as hipóteses de evolução e as ideias geradas, de acordo com os objectivos da empresa/organização e os recursos disponíveis, do ponto de vista humano, competências, financeiros e tecnológicos;
- Canalização de recursos para a inovação. Além da potenciação dos recursos internos, pode implicar a aquisição de ideias ou licenças de terceiros ou transferências tecnológicas;
- Implementação e comercialização.

Esta cadeia de valor pode ajudar a sistematizar o processo de inovação que muitas vezes é associada (apenas) à ideia de criatividade – de forma a torná-lo num dos processos-chave da organização, ou seja, num processo que crie valor acrescentado para os clientes da instituição.

**Nos serviços financeiros, a inovação é resultante da maximização de sinergias do triângulo P**essoas **P**rocessos **T**ecnologia, onde se integram a gestão de processos (P), o desenvolvimento organizacional (Pessoas – P) e a optimização das novas tecnologias (T).

## A Influência das Tecnologias na Inovação de Serviços Financeiros

As grandes inovações ou as mais radicais tendem a ser provenientes de outros mercados. De facto, uma grande parte dos novos serviços financeiros tem sido proveniente mais dos avanços nas tecnologias de informação e comunicação do que do próprio negócio financeiro.

**Muitos dos novos produtos financeiros para os consumidores são, na realidade, novos processos e sistemas para os bancos que os providenciam** – certos exemplos, como a abertura de contas totalmente automatizada na Internet que o Citibank está a lançar ou a aprovação de créditos à habitação em *online real-time* que o Abbey National lançou em 2002, permitem imaginar a amplitude das alterações necessárias ao nível dos processos de *back office*.

Nos serviços financeiros, os novos produtos e serviços advêm cada vez mais de avanços tecnológicos que propiciam novas operações e alterações significativas nos processos. Presentemente, a Visa está a fazer experiências no sentido de disponibilizar cartões com ecrã, nos quais é possível os utilizadores visualizarem os seus extractos ou pontos ganhos em programas de fidelização. Não será já amanhã que estes cartões estarão disponíveis; no entanto, o exemplo dá uma ideia de como os avanços tecnológicos podem alterar a forma como os serviços financeiros são disponibilizados.

A inovação está ligada a **novos produtos**, aos **processos**, a **parcerias** e a **estratégias**.

## Mas o que É que Distingue a Inovação de uma Invenção?

A invenção é uma aplicação de descobertas científicas que necessita de desenvolvimento e aperfeiçoamento antes de se poder tornar útil em termos de novos produtos ou novos processos. Por outro lado, a inovação é a aplicação comercial de uma invenção.

Nalguns casos, uma empresa/organização poderá estar na origem da descoberta e, noutros casos, comprar ou obter o licenciamento das ideias de outra fonte – é o que a Microsoft chama inovação "*de novo*" (produtos ou serviços criados a partir do zero, internamente) ou "*category exploder*" (criar uma nova área de produtos/serviços a partir de um conceito original de terceiros).

**"Por exemplo, para Michael Porter, a "inovação é um termo muito genérico que tanto inclui melhorias na tecnologia como melhores métodos ou formas de fazer as coisas"..."**

As instituições financeiras estão pouco ligadas às áreas de I&D (investigação e desenvolvimento) puras, apesar de nalguns casos financiarem esse tipo de projectos, para sua posterior exploração. É o caso dos sistemas tipo Multibanco – ATM (*Automatic Teller Machines*) –, cuja pesquisa foi liderada nos Estados Unidos pela IBM e pela Diebold. O Citibank foi o primeiro banco a explorar os serviços de ATM, conseguindo uma importante e forte posição no mercado como líder tecnológico, com base nesta inovação de processos que permitiu melhores serviços, mais rápidos, mais baratos e de elevada qualidade.

Em Portugal, este novo canal de distribuição acabou por ser dinamizado através da criação da SIBS, uma empresa específica com forte componente tecnológica, que desenvolveu uma rede interbancária, evitando assim a existência de redes próprias que teriam muita dificuldade, dada a dimensão do nosso mercado, em obter a massa crítica de utilizadores para justificar o investimento.

Por outro lado, a SIBS acabou por ser também o ponto de partida para uma rede com um número de serviços aos utilizadores que a tornou quase ímpar a nível mundial. Basta observar em muitos países europeus a inexistência de serviços como os pagamentos ao Estado, de compras ou de serviços ou o carregamento de telemóveis (o conceito dos telemóveis pré-pagos também foi criado em Portugal e só depois se estendeu a outros países …).

Na trilogia Processos, Pessoas e Tecnologias (PPT), a tecnologia tem, de facto, assumido um importante papel na inovação nos serviços financeiros.

No entanto, dado que os serviços financeiros são facilmente copiáveis, o que torna a vantagem competitiva relativamente efémera, torna-se necessário induzir uma cultura de inovação contínua de forma a conseguir manter a posição dianteira face aos concorrentes.

O desenvolvimento da gestão de processos e o desenvolvimento organizacional são, de facto, os outros "motores" da criação dessa cultura de inovação.

## A Gestão de Processos e o Desenvolvimento Organizacional como Factores de Inovação

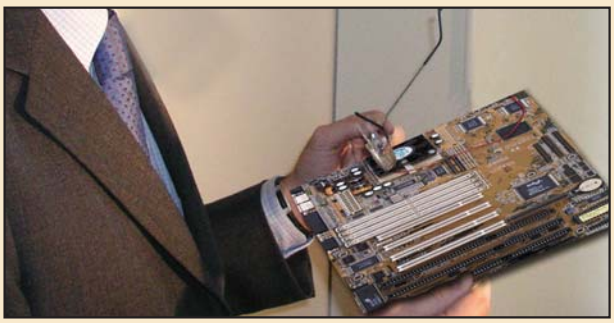
No domínio da gestão de processos, a gestão pela qualidade total, os programas de melhoria contínua e a reengenharia são alguns dos facilitadores de inovação que podem conduzir ao aperfeiçoamento dos produtos ou serviços existentes (tanto do ponto de vista da respectiva adequação às exigências do mercado como da rendibilidade) e à criação de novos produtos ou serviços.

Quando temos aumentos radicais da produtividade e da qualidade, devido a projectos de reengenharia, temos processos que podemos designar como "inovação revolucionária". Este tipo de inovação, associada a grande criatividade e à criação de produtos ou processos que mudam de forma radical um mercado, é usualmente mais típico nos europeus e norte-americanos. A "inovação evolucionária", em que existe uma tendência maior para o aperfeiçoamento e melhoria com base em conceitos já existentes, está mais associada aos programas de melhoria contínua. No quadro seguinte resumem-se algumas das características típicas destes dois tipos de inovação.

| Inovação Revolucionária | Inovação Evolucionária |
|---|---|
| Grande desenvolvimento do produto/processo | Melhoria incremental de produtos ou processos |
| Pode criar ou mudar um mercado | Manutenção da posição competitiva no respectivo mercado |
| Com origem em mercados diferentes | Com origem no respectivo mercado |
| Raro | Mais comum |
| Cria oportunidades para pequenas empresas entrarem no mercado | Melhoria da operação das empresas estabelecidas |

**"No entanto, dado que os serviços financeiros são facilmente copiáveis, o que torna a vantagem competitiva relativamente efémera, torna-se necessário induzir uma cultura de inovação contínua de forma a conseguir manter a posição dianteira face aos concorrentes."**

**"A associação da noção de reengenharia de processos à inovação de processos e à mudança organizacional acabou por afirmar esta prática como uma mudança de paradigma na área da gestão de processos, pela forma como veio pôr em causa a necessidade de uma integração perfeita entre processos, pessoas e tecnologias (PPT)."**



Numa perspectiva organizacional, a inovação é cada vez mais um trabalho de grupo e a combinação de diferentes perspectivas e disciplinas do que o resultado de um único personagem criativo. O desafio dos gestores é o de conseguirem criar equipas de grande *performance* através do trabalho combinado de vários colaboradores.

Vejamos alguns dos componentes considerados comuns às organizações reconhecidas como inovadoras:

1. Visão partilhada, liderança e vontade de inovar, com grande empenho da gestão de topo;
2. Estrutura adequada que promove a interacção, a aprendizagem e a criatividade;
3. Colaboradores-chave;
4. Trabalho em equipa eficaz, com recursos vocacionados para resolver problemas – envolve investimento na selecção e constituição de equipas;
5. Desenvolvimento individual contínuo, com planos de formação e desenvolvimento de competências estabelecidos a médio-longo prazo;
6. Comunicação abrangente, para fora e dentro da organização, em todos os sentidos;
7. Grande envolvimento na mudança, com participação em programas globais de melhoria contínua;
8. Orientação ao cliente e à qualidade;
9. Clima de criatividade, que premeie as boas ideias e desenvolva o espírito de uma cultura de vencedores;
10. Cultura de aprendizagem contínua que fomente a experimentação, a troca de experiências, o aumento de conhecimento e sua disseminação.

Do ponto de vista da gestão de processos, queremos realçar os pontos 7 e 8, onde está implícita a ideia da inovação "evolucionária" e em que existem inúmeros exemplos de empresas cujos programas de melhoria contínua têm dado resultados significativos, ao nível da produtividade e da redução de custos. A juntar a isso temos o facto de um maior envolvimento na inovação através da melhoria contínua ter também o efeito de tornar a organização mais receptiva à mudança, facilitando a respectiva gestão, dado que os colaboradores participantes nesses programas são eles próprios agentes de mudança.

A gestão pela qualidade total, que procura criar um comportamento organizacional orientado para a melhoria da qualidade, atenção para o cliente e inovação contínua, é outra das "ferramentas" a potenciar no âmbito da inovação organizacional, a par da gestão dos processos e uma boa integração e aproveitamento das potencialidades das tecnologias de informação.

A associação da noção de reengenharia de processos à inovação de processos e à mudança organizacional acabou por afirmar esta prática como uma mudança de paradigma na área da gestão de processos, pela forma como veio pôr em causa a necessidade de uma integração perfeita entre processos, pessoas e tecnologias (PPT).

Por outro lado, a reengenharia de processos tornou-se importante nos anos 90 dada a necessidade sentida por grandes organizações, como os bancos e seguradoras, de aumentarem a produtividade de acordo com os grandes investimentos que já tinham realizado em tecnologias de informação.

A inovação organizacional evoluiu muito com o advento da reengenharia. Mas é fundamental que as empresas/organizações assumam a **gestão pela qualidade total**, a **melhoria contínua** ou mesmo a **reengenharia** como uma filosofia de continuidade e não apenas como programas momentâneos. Donde se pode concluir que as organizações/instituições que "abracem" de forma eficaz a gestão de processos de negócio (na terminologia anglo-saxónica, o BPM, *Business Process Management*), onde se incluem a reengenharia e os programas de melhoria contínua ou da qualidade total, terão uma maior capacidade de inovação e, consequentemente, de obterem vantagens competitivas face aos seus mais directos competidores. ■

*Consultor de Gestão, Docente do ISGB.

### Elementos Bibliográficos

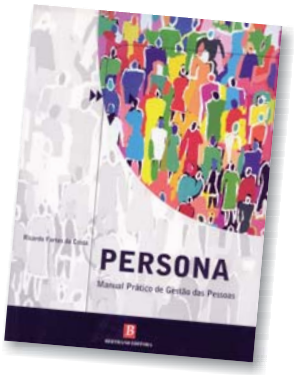
Joe Tidd; John Bessant; Keith Pavitt, (2001), *Managing Innovation*, Wiley, London.

Stephen Drew (1994) *Business Reengineering in Financial Services*, Pitman Publishing, London.

ATKearney/Tower Group (2003), *Achieving Performance Breakthroughs in Retail Financial Services – Realizing Top Line Growth via Product Innovation* (estudo).

# Divulgando

***PERSONA – Manual Prático de Gestão das Pessoas***, de Ricardo Fortes da Costa, apresenta-nos uma visão abrangente dos desafios que se colocam a todos aqueles que, nas organizações, têm responsabilidades ao nível da gestão de Recursos Humanos.
A Bertrand Editora oferece-nos assim uma abordagem global do leque de competências que são exigidas ao gestor moderno, enquanto principal responsável pela optimização do capital humano.
Refira-se ainda que o autor é Director de Projectos no Millenium bcp, na área de Formação e Desenvolvimento de Carreiras, e que o livro contém um *case study* sobre a gestão de pessoas no Banco Comercial Português.

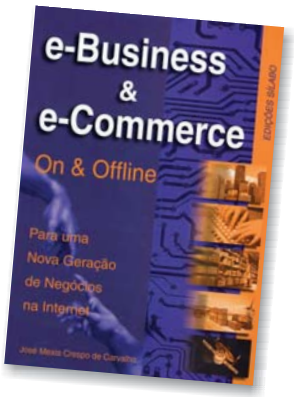


Saiba como transformar as suas viagens em experiências positivas, quer a nível profissional quer a nível pessoal, com o ***Guia de Viagem do Executivo***, de Mark H. McCormack. O executivo, a face visível do mundo empresarial, tem de se mover, cada vez mais, com maior eficiência dentro de um estilo de vida que é a marca da sua profissão: a mobilidade.

- Como lidar com o *jet lag*?
- Quais os requisitos que um hotel deve possuir?
- Como organizar um jantar de negócios num país estrangeiro?
- O que fazer em casos de emergência?

As Publicações Europa-América oferecem-lhe, com este Guia, a possibilidade de respostas a estas e muitas outras questões, quer se trate de um executivo e/ou de um viajante moderno.

***e-Business & e-Commerce – On & OffLine***, de José Mexia Crespo de Carvalho, é uma referência fundamental para se perceber um hipotético segundo acto da Nova Economia, depois da queda aparatosa sofrida pelas designadas empresas tecnológicas nos últimos tempos. O autor, num estilo próprio, que assume por vezes provocatório, coloca em causa muitas das evidências da Nova Economia, dos dinheiros fáceis e inconsistentes, das ilusões e dos sonhos, conduzindo o leitor para a esfera da realidade e para a necessidade de pensar a integração informacional em conjunto, ou seja, promovendo a fusão entre o mundo dos *bits* e o mundo dos átomos.
As Edições Sílabo oferecem-nos assim uma síntese dos primeiros anos da Nova Economia e uma prospectiva sobre o futuro mais previsível da mesma – muito provavelmente, só Economia.



# Os Desafios Actuais do Marketing

## Conferência do Dr. Filipe Pinhal

O Dr. Filipe Pinhal, Vice-Presidente do Millennium bcp, proferiu, no passado dia 3 de Julho, uma conferência sobre "Os Desafios Actuais do Marketing" no âmbito da Pós-Graduação do Instituto Superior de Gestão Bancária na área do Marketing Financeiro.

Os que participaram na conferência tiveram oportunidade de partilhar a estratégia de marketing daquele banco, que, afinal, se confunde com a própria visão estratégica global do BCP, a qual marcou profundamente as fronteiras e os contornos do negócio bancário em Portugal nos últimos 20 anos.

Não é possível reproduzir o ambiente de entusiasmo e de diálogo em que decorreu a conferência. Ainda assim, a *Inforbanca* partilha com os seus milhares de leitores algumas das ideias-chave enunciadas pelo Dr. Filipe Pinhal no decorrer do evento.

### I – Um Mundo em Mudança

1. As Instituições de Crédito têm vindo a ser confrontadas com um número crescente de exigências regulatórias, que alteram consideravelmente o quadro da sua actuação:
   - *Governance*
   - Basileia II
   - IAS
2. A Globalização e o progresso tecnológico induzem alterações profundas nas práticas bancárias e colocam um sério desafio à capacidade de inovação para responder às novas exigências do mercado.

### II – A Importância do Retalho

1. A Banca Comercial (Retalho) tem resistido melhor às flutuações do mercado, às novas exigências regulatórias e aos desafios do mercado.
2. No dilema Universal ou Especializado, o Retalho leva clara vantagem em defesa ou ganho de Quotas de Mercado, preservação de Margens, aumento do Comissionamento, contenção de Custos, prevenção e controlo dos Riscos de Crédito e contenção de Provisões.

## III – A Compressão das Margens Veio para Ficar

1. A concorrência pelo preço constitui uma ameaça crescente que tende a ultrapassar fronteiras e forçará a convergência no espaço europeu.
2. Nas políticas dirigidas à criação de valor, o sucesso dos Bancos Comerciais tem assentado, sobretudo, na contenção de custos. Só um número escasso tem alcançado êxito através do crescimento da receita.

## IV – Os Vencedores

1. Num mercado globalizado, os Bancos vencedores serão aqueles que revelem capacidade para garantir as três condições de sucesso:
   - Ganhar Quota de Mercado
   - Preservar a Receita
   - Reduzir Custos
2. Os líderes do futuro serão aqueles que se revelem capazes de cumprir dois objectivos ao mesmo tempo: crescer e reduzir custos.

## V – O Desafio do *Cost Income*

1. Os rácios de *Cost/Income* variam de médias de 45 a 50%, na Suécia e Reino Unido, até 85 a 95%, na Holanda e Alemanha.
2. A tendência mostra que a curto prazo Reino Unido, Suécia e Espanha estarão no patamar dos 40%, enquanto a Holanda dificilmente baixará dos 75% e a Alemanha dos 85%.
3. A produtividade da Distribuição, mais do que a eficiência dos Serviços Centrais, será um factor decisivo para distinguir as melhores das piores *performances*.
4. A principal diferença reside no peso ou na agilidade das estruturas de distribuição e na sua capacidade para servir os clientes de modo eficiente.

## VI – De Volta à Rede de Sucursais ...

1. A lógica multicanal é útil mas não é suficiente.
2. A Sucursal constitui o eixo de uma estratégia de distribuição equilibrada e o teatro de todos os dramas da relação banco/cliente.
3. É no contacto físico, no olhar, no aperto de mão, no sorrir que se trocam as emoções, se apuram os sentimentos e se constrói a confiança.
   Afinal ... a falar é a gente se entende.
4. Ainda não foi inventado um sucedâneo, ou substituto, da Sucursal para fazer nascer a simpatia e aumentar a confiança que são a base da fidelidade e da lealdade dos clientes.
5. O que há de novo é o requisito fundamental da evolução de "processadora de operações" para "ponto de venda", com uma clara orientação para o serviço ao cliente.

## VII – Multicanal? Claro!

1. Porque é mandatório para servir completamente as necessidades de conveniência dos clientes.
2. Porque o cliente usa, cumulativamente, tudo quanto é posto à sua disposição e penaliza quando nota alguma falta. O cliente quer tudo!
3. Porque há um momento para tudo, e o TUDO pressupõe serviço disponível 24 horas e várias vias – complementares – para acesso ao banco e para o banco aceder aos clientes.

## VIII – Multicanal... em Circulação

1. Estamos a pensar nos quatro canais de uso frequente: Sucursal; *Self Banking*; Telefone; Internet.
2. Que não podem ser concorrentes nem exclusivos, mas complementares e interactivos.
3. Todas as experiências de serviço Internet que correram mal, resultaram de uma "gestão por silos" em que cada canal representava uma "cápsula" sem comunicação transversal.
4. Os canais têm de ser interactivos, abertos e intercomunicantes. Não somos nós mas o cliente que determina quando nos contacta ... e qual o canal que usa.
5. O cliente não pode ter duas imagens, duas ofertas, dois diálogos, dois tipos de ambiente. O cliente tem de nós uma imagem que não pode ser atraiçoada por discursos não síntonos.

## IX – Multimarca? Talvez sim, talvez não ...

1. Várias marcas? Só transitoriamente e tendo em vista objectivos específicos.
2. Uma marca/várias fórmulas? Porque não?
3. Uma só marca para nela assentar todo o investimento promocional.
   Várias fórmulas para especializar a oferta.
   Para evitar oferecer tudo a todos, mas oferecer a cada um apenas aquilo que lhe convém.

## X – Multisegmento? Seguramente.

1. Pela razão óbvia de ser mandatório, deve conhecer bem a base de clientes.
2. Porque só a segmentação permite desenhar uma oferta à medida das preferências, necessidades e expectativas de um determinado grupo homogéneo caracterizado na base do ciclo de vida, do rendimento, dos hábitos de consumo ou outra qualquer variável comportamental.
3. A dificuldade em articular uma estratégia multimarca/multicanal/multisegmento é óbvia. Mais fácil a conjugação monomarca/multicanal/multisegmento.

# Comunicando

## Sobre Netiquette

A Internet é um dos melhores exemplos de repositório do conhecimento e um excelente meio para que a partilha aconteça. No entanto, como em tudo na vida, existem regras que ultrapassam em muito a simples "etiqueta" e nos levam a reflectir nos princípios e na convivência social mais elementar, ou seja, a educação e a sensibilidade para comunicarmos com os outros da forma mais correcta para todos.

Seguem-se alguns pontos que poderão contribuir para uma comunicação mais eficaz na **Internet**.

### Empatize com os outros

- Respeite os outros, ou seja, lembre-se de que está a interagir com pessoas e não com computadores;
- Utilize a rede não como um "escudo", mas como um meio de comunicar;
- Uma das formas de verificar se aquilo que quer dizer é ou não adequado é pensar se o diria se estivesse em presença dessa pessoa. E lembre-se de que em presença de alguém tem sempre a possibilidade de utilizar a sua expressão corporal, "desfazer" possíveis equívocos, melhorar de imediato a sua mensagem.

### Partilhe conhecimentos

- A Internet propicia a partilha de conhecimentos, pelo que não deve deixar de fazê-lo. Assim, não esconda, omita ou sonegue informações que possam ser úteis a outros.

### Seja claro, breve e objectivo

- O tempo de todos nós é, actualmente e cada vez mais, um bem escasso e nem sempre fácil de gerir, com múltiplas tarefas diárias a realizar. Por isso, focalize-se no que é importante dizer e faça-o respeitando o tempo dos outros, escrevendo apenas o necessário, utilizando frases curtas, de forma a simplificar a leitura de quem o "lê".
  Não esqueça ainda que a maior parte das pessoas que se ligam à Internet a partir de casa pagam o acesso.

### Seja condescendente com os erros dos outros

- Ser condescendente com os erros dos outros é importantíssimo, porque quem cometeu o erro pode ser um utilizador pouco experiente. Se o erro for mínimo, talvez seja melhor não dizer nada, ou aproveitar uma sua resposta a "dar" para "mostrar" de forma inequívoca "como se faz". Se se sentir muito incomodado, reaja, tendo a certeza de que aposta no esclarecimento da comunicação, evitando futuros mal-entendidos ou conflitos.

## Seja rigoroso consigo próprio, evitando os seus erros

- Também aqui é importante que, antes mesmo de exigir dos outros, imprima rigor e competência à sua forma de comunicar. Essa atitude vai diminuir a probabilidade de erro e contribuir assim para um melhor entendimento entre todos.

## Utilize códigos facilitadores

- O nosso dia-a-dia é preenchido por inúmeros códigos – de conduta, linguagem, escritos, de expressão, etc. –, facilitadores de uma comunicação mais rápida e mais facilmente partilhada. Neste sentido, utilize asteriscos, por exemplo, numa palavra que constitui uma ideia ou conceito-chave que deseja salientar e evite escrever em maiúsculas porque isso pode ser entendido como um comportamento agressivo por quem recebe a mensagem.

## Tente dar emoções às mensagens

- A mensagem deve estar escrita de uma forma suficientemente explícita para não suscitar dúvidas, mas deve transmitir também emoções. Para isso, pode sempre utilizar a pontuação conhecida de todos nós, mas de forma mais exaustiva, palavras comuns da "oralidade", expressões exclamativas, etc., dependendo daquilo que quer "dizer" e a "quem". Existem mesmo e para ambientes mais informais, os "emoticons" que podem ser muito eficazes, quando bem usados, particularmente se comunica por *chat*.
  São já às centenas e, a título de curiosidade, apresentamos-lhe de seguida os mais consensuais:

  ☺ Feliz/sorrir

  ☹ Triste, decepcionado

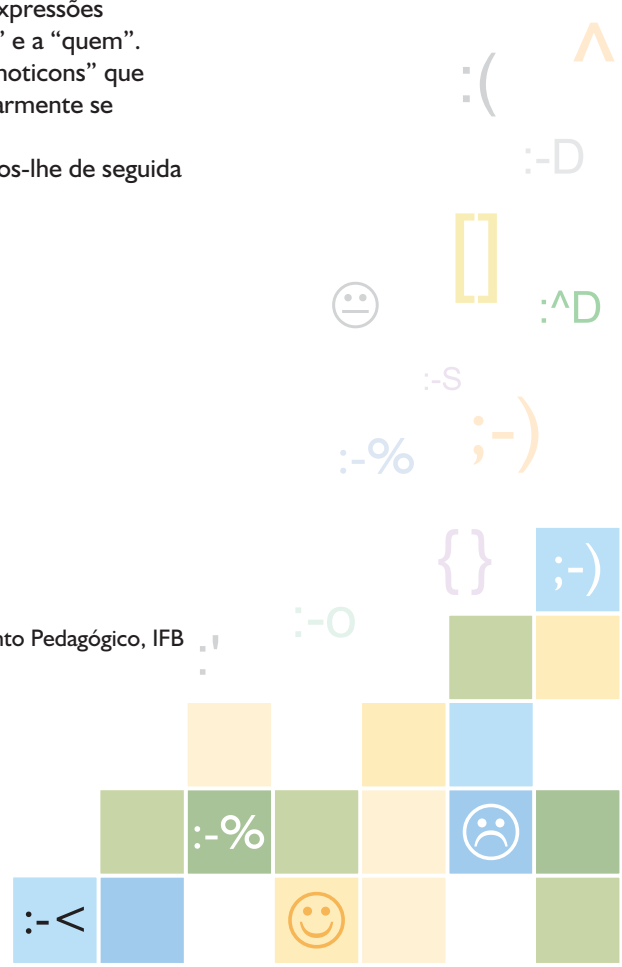
  😐 Indiferente

  :-< Zangado

  ;-) Piscar o olho

  :-% Bancário

Departamento Pedagógico, IFB



# Actividade do Sector Bancário

## em Portugal no Ano de 2003

A Associação Portuguesa de Bancos apresentou no seu *Boletim Informativo*, a exemplo dos anos anteriores, uma análise da actividade bancária em Portugal relativa ao ano de 2003.

Dessa análise, destacamos aqui alguns aspectos que consideramos mais significativos.

## Caracterização Geral do Sector

A análise desenvolvida pela APB, abrangendo um total de 52 instituições, incluindo o Sistema de Crédito Agrícola Mútuo, evidencia os aspectos mais relevantes da evolução do sector bancário português no exercício de 2003, caracterizada pelo crescimento moderado da actividade, por novos avanços no que respeita aos níveis de produtividade, por ligeiras melhorias na solvabilidade e por um comportamento positivo dos resultados (Quadro 1).

No que respeita à actividade, salienta-se o aumento de 8,8% do activo líquido e de 8,6% nos débitos para com clientes e títulos; o crédito concedido a clientes apresentou um dinamismo mais moderado.

Na área dos custos, sobressaem as reduções operadas no número de colaboradores, com menos 782, e a melhoria do indicador "Custos Administrativos/Activos Financeiros", que baixou para 1,41%, o que traduz uma redução de 17 pontos de base face ao valor para o exercício de 2002.

**CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SECTOR EM 2003**
(Quadro 1)

| | Dezembro | | Variações | |
|---|---|---|---|---|
| | 2003 | 2002 | Absolutas | Relativas (%) |
| **1. Dados Gerais** (em milhões de euros) | | | | |
| Activo Líquido | 317 724 | 291 963 | 25 761 | 8,8 |
| Crédito sobre Clientes | 180 914 | 177 798 | 3 116 | 1,8 |
| Débitos para com Clientes + Títulos | 176 780 | 162 744 | 14 036 | 8,6 |
| Nº de Balcões | 5 431 | 5 340 | 91 | 1,7 |
| Nº de Empregados | 54 089 | 54 871 | – 782 | – 1,4 |
| Resultado Bruto Total | 5 168 | 4 832 | 336 | 7,0 |
| Resultados do Exercício | 1 885 | 1 708 | 177 | 10,4 |
| **2. Indicadores** (em %) | | | | |
| Solvabilidade Bruta | 11,23 | 11,15 | 0,08 | |
| Nº de Empregados por Balcão | 10 | 10 | 0 | |
| Custos Administrativos/Act. Financeiros | 1,41 | 1,58 | – 0,17 | |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios | 9,35 | 9,85 | – 0,50 | |

## Estrutura do Balanço (Actividade Global)

A estrutura do balanço sectorial tem-se mantido relativamente estável ao longo dos últimos anos, continuando o crédito concedido a clientes a constituir a principal aplicação, a qual registou, no entanto, uma redução do seu peso relativo para 56,9%.

Para esta evolução terá contribuído a influência da crescente importância das operações de titularização, que, no período em análise, viram o seu saldo quase triplicar ao passar de 4 733 M.€ em finais de 2002 para 12 791 M.€ em Dezembro de 2003.

Verifica-se ainda um ligeiro aumento das posições activas e a estabilização das passivas junto de outras instituições de crédito, bem como o crescimento do peso das aplicações em títulos e das próprias disponibilidades, que subiram de 3,8% em 2002 para os 5,6% em 2003 (Quadro 2).

O mapa das origens e aplicações de fundos construído a partir do balanço sectorial reflecte as mesmas linhas condutoras de evolução, com os três principais vectores de aplicações de fundos a serem constituídos pelo investimento em títulos, pelas disponibilidades e ainda pelo crédito a clientes.

**APLICAÇÕES E RECURSOS**
(Quadro 2)

| | Estrutura (%) | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 | 2002 | Δ (p.p) |
| Disponibilidades | 5,6 | 3,8 | 1,8 |
| Créditos s/Instituições de Crédito | 17,5 | 16,3 | 1,2 |
| Créditos s/Clientes (bruto) | 56,9 | 60,9 | – 4,0 |
| Aplicações em Títulos | 10,0 | 8,5 | 1,5 |
| Imobilizações e Participações | 4,7 | 5,0 | – 0,3 |
| Outros Activos | 5,3 | 5,5 | – 0,2 |
| **TOTAL** | 100,0 | 100,0 | |
| Débitos p/c/Instituições de Crédito | 30,1 | 30,0 | 0,1 |
| Débitos p/c/Clientes + Títulos | 55,6 | 55,8 | – 0,2 |
| Outros Passivos | 2,9 | 2,6 | 0,3 |
| Capitais Próprios e Equiparados | 11,4 | 11,6 | – 0,2 |

# Resultados

O resultado bruto total gerado pelo sector bancário no ano de 2003 atingiu 4 034 M.€, que representa um crescimento de cerca de 4,5% relativamente ao ano anterior.

Este comportamento é essencialmente determinado pelo crescimento das comissões, dos resultados de operações financeiras, devido à recuperação verificada nos mercados financeiros em geral, e ainda pela contenção nos custos administrativos, que, apesar do aumento de actividade, foram mantidos ao mesmo nível do ano anterior. Como variação negativa, assinala-se a redução no resultado financeiro, justificada essencialmente pela queda mais acentuada dos juros activos do que dos juros passivos (Quadros 3 e 4).

O produto bancário de exploração, apesar da evolução negativa dos resultados financeiros, regista um crescimento de 2,2%, essencialmente devido à:

- Recuperação verificada nos resultados de operações financeiras;
- Melhoria nas comissões resultantes da prestação de serviços bancários.

Este comportamento parece confirmar a tendência, dos últimos anos, no sentido de uma menor dependência dos resultados da intermediação financeira, que têm vindo progressivamente a ser compensados pelo crescimento sustentado dos resultados provenientes dos serviços bancários, cujo peso no produto ultrapassa já os 29% (Quadro 5).

De facto, o esforço desenvolvido pela maior parte dos bancos para alargar o leque de serviços bancários disponíveis, recorrendo frequentemente a técnicas de *cross selling*, tem permitido aumentar de modo significativo o comissionamento (Quadro 6).

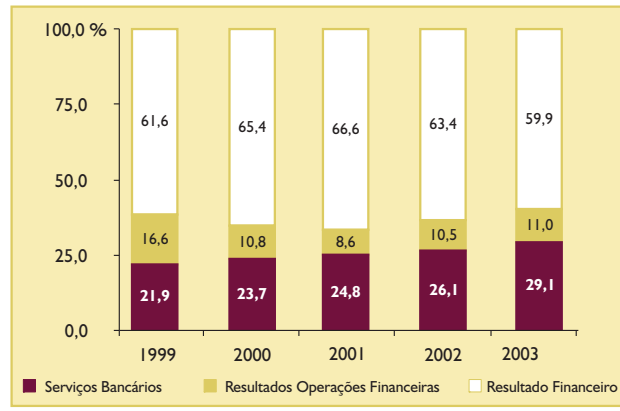
A margem financeira continua a seguir uma linha evolutiva decrescente, tendo experimentado nova redução, agora de – 28 p.b. relativamente ao ano anterior, ficando em 2003 ao nível dos 1,69%.

**COMPOSIÇÃO DO RESULTADO BRUTO**
(Quadro 4)

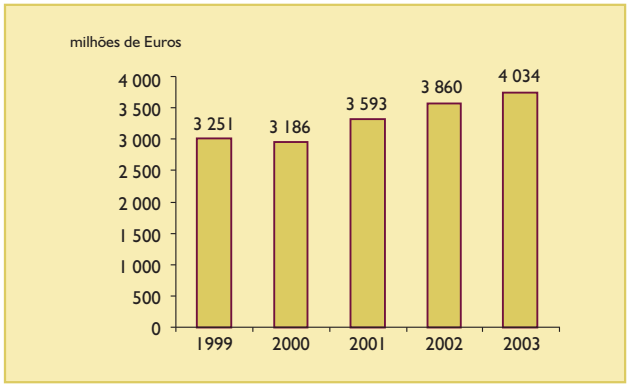
(milhões de euros)

| Variáveis | Dezembro 2003 | Dezembro 2002 | Variações Absolutas | Variações Relat. (%) |
|---|---|---|---|---|
| (+) Juros e Proveitos Equiparados | 14 284 | 14 860 | – 576 | – 3,9 |
| (–) Juros e Custos Equiparados | 9 450 | 9 853 | – 403 | – 4,1 |
| **(=) Resultado Financeiro** | **4 834** | **5 007** | **– 173** | **– 3,5** |
| (+) Resultado de Operações Financeiras | 891 | 827 | 64 | 7,7 |
| (+) Resultados de Serviços Bancários | 2 346 | 2 061 | 285 | 13,8 |
| **(=) Produto Bancário de Exploração** | **8 071** | **7 895** | **176** | **2,2** |
| (–) Custos Administrativos | 4 037 | 4 035 | 2 | 0,0 |
| **(=) Resultado Bruto de Exploração** | **4 034** | **3 860** | **174** | **4,5** |
| (+) Resultados Extraordinários | 1 134 | 972 | 162 | 16,7 |
| (–) Amortizações e Provisões | 2 997 | 2 828 | 169 | 6,0 |
| (–) Impostos sobre os Lucros | 286 | 296 | – 10 | – 3,4 |
| **(=) Resultado Líquido** | **1 885** | **1 708** | **177** | **10,4** |

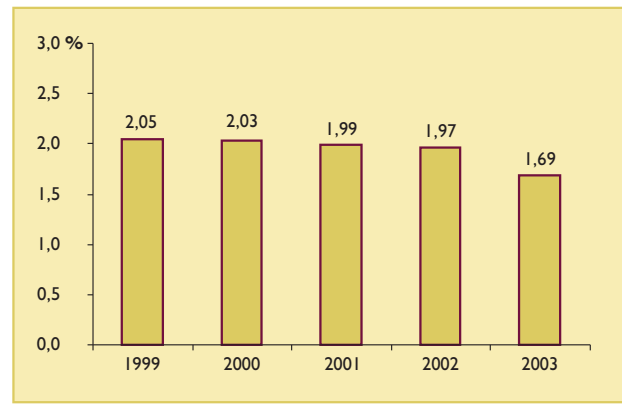
**EVOLUÇÃO DO PESO DAS COMPONENTES DO PRODUTO**
(Quadro 5)




**EVOLUÇÃO DO RESULTADO BRUTO DE EXPLORAÇÃO**
(Quadro 3)




**EVOLUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA**
(Quadro 6)




# Cobertura Geográfica e Bancarização

No final de 2003, o sector contava com mais de 116 agências do que no ano anterior, elevando o total da rede em território nacional a 5 296 balcões, concentrados sobretudo nas zonas urbanas do litoral, Lisboa, Porto, Setúbal, Aveiro e Braga. Esta evolução contrasta com a registada em 2002, ano marcado pelas reorganizações de redes operadas por alguns dos grupos financeiros.

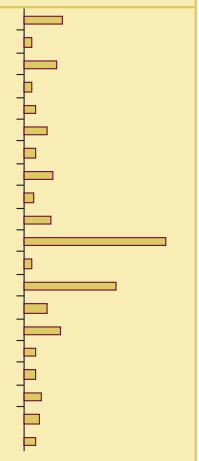
Apenas Castelo Branco, Faro e a Madeira revelam uma redução do número de agências, destacando-se os distritos do Porto (+32), de Aveiro (+13) e a Região Autónoma dos Açores (+22) pelas variações positivas apresentadas (Quadros 7, 8 e 9).

Quanto à rede de POS e ATM, continuamos a assistir ao aumento da sua instalação, a par da crescente emissão de cartões bancários (14 688).

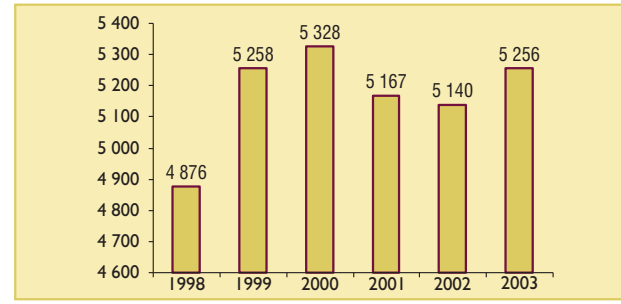
### NÚMERO DE BALCÕES
(Quadro 7)

| Distritos | Dez. 03 | % | Dez. 02 | Δ |
|---|---|---|---|---|
| **TOTAL** | **5 256** | **100,0** | **5 140** | **116** |
| Aveiro | 360 | 6,8 | 347 | 13 |
| Beja | 81 | 1,5 | 81 | 0 |
| Braga | 303 | 5,8 | 294 | 9 |
| Bragança | 84 | 1,6 | 81 | 3 |
| Castelo Branco | 108 | 2,1 | 110 | – 2 |
| Coimbra | 208 | 4,0 | 201 | 7 |
| Évora | 106 | 2,0 | 104 | 2 |
| Faro | 269 | 5,1 | 270 | – 1 |
| Guarda | 96 | 1,8 | 94 | 2 |
| Leiria | 245 | 4,7 | 236 | 9 |
| Lisboa | 1 272 | 24,2 | 1 267 | 5 |
| Portalegre | 79 | 1,5 | 75 | 4 |
| Porto | 830 | 15,8 | 798 | 32 |
| Santarém | 223 | 4,2 | 220 | 3 |
| Setúbal | 331 | 6,3 | 328 | 3 |
| Viana do Castelo | 114 | 2,2 | 107 | 7 |
| Vila Real | 111 | 2,1 | 110 | 1 |
| Viseu | 169 | 3,2 | 167 | 2 |
| Açores | 151 | 2,9 | 129 | 22 |
| Madeira | 116 | 2,2 | 121 | – 5 |

Índice de Concentração (%)




### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE BALCÕES DOMÉSTICOS
(Quadro 8)




### POS, ATM E CARTÕES DA REDE MULTIBANCO
(Quadro 9)

| | 2003 | 2002 | Variações Absolutas | Variações Relat. (%) |
|---|---|---|---|---|
| POS | 125 456 | 113 654 | 11 802 | 10,4 |
| ATM | 9 521 | 9 032 | 489 | 5,4 |
| Cartões Rede Multibanco (milhares) | 14 688 | 14 574 | 114 | 0,8 |

## Recursos Humanos

A população bancária conta com 54 089 elementos, dos quais 52 866 ao nível da actividade doméstica (Quadro 10).

Mantém-se em 2003 a tendência registada nos anos mais recentes, com uma nova diminuição de colaboradores (menos 782, relativamente ao ano anterior), quer na actividade doméstica, quer externa.

Salientam-se, no entanto, algumas alterações qualitativas:

- Melhoria nos níveis de escolaridade – crescimento significativo do número de colaboradores com nível de formação superior, conjugado com redução do universo dos que têm níveis de escolaridade mais baixos;
- Redução do número de colaboradores com funções mais repetitivas (funções administrativas), a par de um aumento considerável do número daqueles que se encontram adstritos a funções específicas.

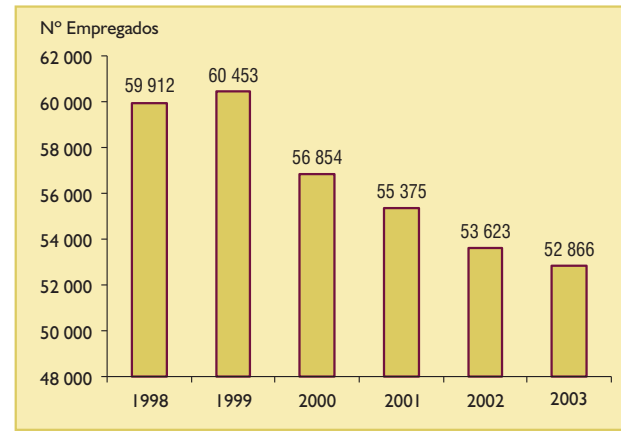
Em termos de entradas, registaram-se, em 2003, 2 772 admissões, maioritariamente de elementos do sexo feminino e de pessoas com formação superior (Quadro 11).

Igualmente importante de realçar é a manutenção do nível de conhecimentos dos colaboradores de um sector prestador de serviços cada vez mais especializados (Quadro 12).

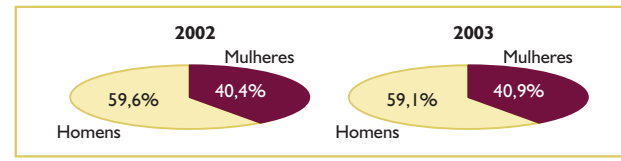
Esta exigência tem motivado, aliás, um permanente investimento em formação – 21,7 M€ –, tendo abrangido uma média de 33% do total de colaboradores, com um total de 6 910 acções de formação, das quais 2 070 realizadas em entidades externas às instituições. Continua a ser preponderante o recurso a métodos de formação mais tradicionais, com cerca de 73% das acções de formação a exigirem a frequência presencial dos colaboradores, sendo a formação via *online* ainda relativamente incipiente (cerca de 9% de *e-Learning*).

Quanto aos regimes de horários, não se verificaram grandes alterações face aos anos anteriores, mantendo-se a preponderância do horário integral, que abrange cerca de 89% dos colaboradores.

### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS AFECTOS À ACTIVIDADE DOMÉSTICA
(Quadro 10)




### NÚMERO DE EMPREGADOS
(Quadro 11)




### NÍVEIS DE ESCOLARIDADE POR TIPO DE FUNÇÃO
(Quadro 12)

| Funções | Níveis de Escolaridade/Ensino: Superior | Secundário | Básico | Total |
|---|---|---|---|---|
| Chefias | 4 987 | 5 568 | 1 926 | 12 481 |
| Específicas | 7 611 | 4 609 | 1 011 | 13 231 |
| Administrativas | 5 938 | 14 658 | 5 350 | 25 946 |
| Auxiliares | 25 | 290 | 893 | 1 208 |
| **TOTAL** | **18 561** (35%) | **25 125** (48%) | **9 180** (17%) | **52 866** (100%) |

Porque não esgotamos os aspectos analisados no *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, recomendamos a sua leitura integral, já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2003 e o modo como tem evoluído. ■

Departamento Pedagógico, IFB
27/07/04

# Ética e Lucro

**Ricardo Fontes da Costa***

Muitas vezes ouvimos dizer frases como "... isso da ética é tudo muito bonito, mas, na hora da verdade, o que prevalece é a busca do lucro e nada mais interessa!" ou então "... hoje em dia só se fala em ética porque isso está na moda e dá dinheiro!".

Mesmo que muitas vezes ditas com sinceridade, parecem-me generalizações fáceis e geralmente erradas no seu raciocínio de base. Procurarei assim desmontar a argumentação que as sustenta.

Diz-nos o vulgar bom senso que um comportamento anti-ético não compensa (pelo menos num contexto em que haja liberdade entre as partes). De facto, a não ser por motivos externos ao indivíduo, ninguém no seu perfeito juízo se deixa prejudicar sistematicamente pelo mesmo interlocutor. Na melhor das hipóteses, deixa-se prejudicar uma única vez, devido à sua boa fé e crença na seriedade/bondade do interlocutor. É o princípio inerente ao velho ditado: "... à primeira qualquer cai, à segunda cai quem quer."!

Qualquer indivíduo ou organização, livres de optar, votarão ao ostracismo quem com eles se comportar de forma pouco ética. Logo, uma postura pouco ética pode gerar benefícios no imediato, mas jamais compensará a médio/longo prazo.

Os ambientes favoráveis à liberdade de escolha (democracias e economias de mercado livre) são, por definição, encorajadores da assunção de uma postura ética por parte de indivíduos e organizações.

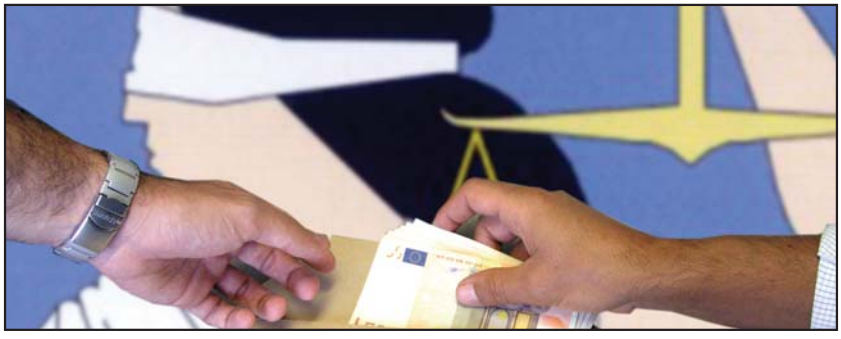
No entanto, constata-se que as sociedades sentiram necessidade de criar normativos reguladores da vida em comunidade, da actividade económica e das trocas comerciais como se a ética só prevalecesse pela coacção...

Não confundamos **ética** com **legalidade**: a primeira regula a nossa conduta, seja ela legal ou não. O normativo legal é uma primeira *framework* de referência, geralmente usada para dirimir disputas entre partes e interesses litigantes. É a primeira camada de regras, que define como deveremos conviver em sociedade. Mas ninguém é feliz ou cresce como ser moral apenas por cumprir a lei! É por isso necessária uma segunda camada, que nos determine as decisões, pela sua justeza e benefício geral e não apenas pelo mero enquadramento legal.

**"Procurando a empresa o benefício e satisfação dos seus *stakeholders*, e sendo o lucro a expressão de uma gestão adequada dos recursos colocados à sua disposição para o exercício dessa mesma actividade, a procura do lucro transforma-se, por definição, num imperativo ético das empresas."**

Muitas decisões, mesmo que inteiramente legais, são injustas ou imorais. Quem nunca se sentiu vítima deste tipo de situação, num qualquer momento da sua vida?

Prefiro acreditar que as pessoas agem por convicção ética em geral, ou, na pior das hipóteses, porque o bom senso lhes diz que ganham mais em ter uma postura ética do



que em persistir na atitude contrária. Este raciocínio enfatiza a *recompensa social* da postura ética e não necessariamente o medo pela punição da postura não ética.

Os cínicos do mundo empresarial poderão argumentar que as empresas só assumem preocupações de natureza ética, deontológica, ambiental ou de responsabilidade social porque entendem que isso lhes traz vantagem competitiva. Argumentam que os gestores defendem essa postura na expectativa de maximizarem lucros, e não pela evidência da justeza dos imperativos éticos *per se*.

Clarifiquemos ideias: a empresa (como qualquer outro tipo de organização) é feita de pessoas e para pessoas, pelo que tem de ter uma finalidade social que justifique a sua existência. No limite, uma empresa que seja inútil não sobrevive num mercado livre, porque não terá clientes que comprem os seus produtos ou serviços.

Parece assim claro que as empresas deverão servir um fim último mais elevado do que o lucro (devem servir a sociedade), procurando promover o bem comum e o desenvolvimento económico, através da geração de emprego, da satisfação dos seus colaboradores, da satisfação dos seus clientes com os produtos/serviços que vendem, dos seus accionistas (com o retorno que geram do investimento feito) e mesmo dos fornecedores (que são igualmente um parceiro a não descurar na cadeia de valor).

Esta é uma evidência das empresas nos mercados livres: o seu fim último é garantir a satisfação dos seus *stakeholders* e com isso contribuir para o desenvolvimento da sociedade onde se integram. Por isso mesmo, uma empresa privada não pode deixar de ser uma *entidade moral*.

E então onde encaixa neste raciocínio o princípio do lucro?

É simples: o lucro, enquanto resultado positivo da actividade económica desenvolvida, não constitui o fim último das organizações, mas sim uma condição necessária e indispensável para a sua sobrevivência a prazo. No entanto, o facto de ser uma condição necessária não a torna na única condição a cumprir. E é aí que a ética entra na vivência das organizações...

Procurando a empresa o benefício e satisfação dos seus *stakeholders*, e sendo o lucro a expressão de uma gestão adequada dos recursos colocados à sua disposição para o exercício dessa mesma actividade, a procura do lucro transforma-se, por definição, num *imperativo ético* das empresas.

E não pensemos que este é um argumento falaciosamente desenvolvido para fundamentar a *ética do lucro*: este mesmo imperativo ético existe em organizações sem fins lucrativos, sendo que em vez de lucro falaremos de "gestão eficaz". O fundamento desta lógica é que o desperdício ou mau uso de recursos destroem valor, pelo que geram necessariamente menor benefício ou satisfação para os *stakeholders*. E quem poderá dizer que isto não é eticamente reprovável?

Espero que os empresários e gestores deste país tenham uma postura ética porque **genuinamente acreditam** que estão a fazer o que está certo. Mas o que importa realmente é saber que vivemos numa sociedade e num sistema económico que, por definição, *encorajam* o assumir dessa postura aos que nela não se vêem, quanto mais não seja pelos benefícios claros que a mesma traz! ■

*Director de Projectos – Formação e Desenvolvimento – Millennium bcp

## Citando ...

→ "O verdadeiro rebelde é aquele que propõe alternativas."
Julián Marías

→ "Pensa como pensam os sábios, mas fala como as pessoas simples."
Aristóteles

→ "Na vida nunca se deveria cometer duas vezes o mesmo erro: há bastante por onde escolher ..."
Bertrand Russel

→ "A inspiração existe, mas tem de te encontrar a trabalhar."
Picasso

→ "Aos 5 anos queria ser pintora e sabia que o seria. Não era especialmente dotada; era obstinada."
Vieira da Silva

# Síntese em Destaque ...

## Implementar Novos Sistemas de Informação – Uma Poção Mágica?

Num contexto de forte competitividade e de evolução acelerada dos sistemas de informação, as nossas empresas estão constantemente a enfrentar questões relacionadas com a implementação de novos sistemas e novas aplicações. Como fazê-lo com sucesso não é "magia", mas algo possível de concretizar, como Catarina Botelho Torres comprova nesta reflexão.

Um novo sistema de informação não é somente *hardware*, *software* e projecto de desenvolvimento. É, antes de mais, alterar o modo de trabalhar das pessoas, por vezes instituído há mais de uma década, e potenciar as capacidades dos novos sistemas, permitindo a utilização total das suas capacidades. Preparar o ambiente adequado para a recepção de um novo sistema de informação é um dos factores críticos do sucesso da sua implementação.

Para minimizar os problemas ou barreiras que possam surgir na implementação de um sistema de informação e assegurar o sucesso da mudança, devem ter-se em consideração diversos aspectos, entre os quais:

- **Quebrar o gelo** – há que fazer sentir a necessidade da mudança, criando ou apresentando situações que coloquem em risco a situação actual. Gerar um ambiente em que a necessidade de mudança é sentida permite começar a implementá-la de forma facilitada.
- **Patrocínio de alto nível** – um projecto de mudança tem necessariamente de contar com o apoio dos dirigentes de mais alto nível da organização. É preciso garantir que o *sponsor* tem força suficiente para derrubar as barreiras com que o projecto se irá deparar.
- **Comunicar** – é preciso comunicar no início do projecto, de forma a apresentar o que se pretende atingir e o que se vai fazer para lá chegar, garantindo que receios causados por desconhecimento sejam eliminados e que se ganhem adeptos. Comunicar ao longo do projecto irá aumentar o número de adeptos e diluir dúvidas que se vão criando. Comunicar também no fim do projecto, para "celebrar" a sua conclusão, para garantir que o projecto não é esquecido no momento em que o sistema entra em produção, e que irá continuar a ser acompanhado até o sucesso se tornar realidade.
- **Formação** – na implementação de um sistema de informação, a formação é frequentemente descurada, em prol da redução de custos. Uma certeza podemos retirar de todas as experiências passadas: sem formação adequada a percentagem de insucesso do projecto tenderá a aumentar.
- ***Quick Wins*** – há que definir, ao longo do projecto, diversas pequenas batalhas, e, quando superadas, deverão ser celebradas, pois iremos, por um lado, garantir a motivação da equipa e, por outro, mostrar a toda a organização que o projecto não é uma miragem de longo prazo, mas sim algo concreto que está a ser implementado e com sucesso.
- **Gerir a mudança para além do fim do projecto** – mesmo que a mudança tenha ocorrido com sucesso, ela poderá não estar a funcionar em pleno. Há sempre pequenas alterações que permitirão aumentar a produtividade e as potencialidades do novo sistema, garantindo que os novos processos implementados são utilizados.

Esta abordagem para uma mudança de sucesso não é uma **poção mágica**. Se se analisarem os passos que deverão ser dados ao longo do projecto, concluímos certamente que são passos lógicos e razoáveis, por vezes não tão fáceis de implementar e constantemente esquecidos pelas organizações de todo o mundo, como atestam diversos estudos já realizados. Efectivamente, é raro registar a devida atenção à gestão da mudança, que é frequentemente preterida em detrimento de visões tecnológicas ou racionais, esquecendo-se que mais facilmente se muda a maneira como se fazem as coisas se nos for dada uma razão que nos tocou o coração.

Há que implementar a gestão da mudança ao nível do topo, ao nível dos responsáveis dos grandes projectos. Grandes, não pela sua dimensão, mas sim pelo elevado impacto que têm nos processos instituídos, permitindo que a taxa de sucesso da implementação de sistemas de informação possa crescer de forma acentuada nos próximos anos. ■

Revista *centroatlantico.pt*,
de Outubro de 2003 (adaptado).

# Euronext: A Bolsa Portuguesa

## Reestruturação de Mercados em Janeiro de 2005

A última década tem vindo a observar uma das mais radicais transformações que a história reporta em torno do funcionamento financeiro das economias a nível internacional, com particular destaque para o que vem sucedendo nos mercados de capitais.

A transformação verificada é fruto de factores diversos tais como a globalização, o forte desenvolvimento tecnológico – que conduziu ao aparecimento de *bolsas electrónicas* e à diversificação dos pontos de acesso aos mercados –, a criação da moeda única europeia, e a respostas das entidades gestoras dos mercados, incluindo movimentos de fusões, parcerias estratégicas ou simples acordos de cooperação.

Estes factores, a que acresce a diversificação e a complexificação da procura, levaram a um enorme crescimento dos mercados bolsistas a nível mundial e a um acréscimo significativo da concorrência entre as diversas praças, e entre estas e alternativas não tradicionais de negociação, bem como, na sua sequência, à necessidade de alterações significativas dos comportamentos estratégicos dos mercados e actores envolvidos.

A globalização dos mercados de capitais e a sua consequente amplificação tornaram-se indispensáveis para que a competitividade das empresas Portuguesas prosperasse na esfera internacional.

A Euronext é o primeiro mercado de bolsa pan-europeu e um dos maiores mercados bolsistas mundiais, desempenhando um papel central no contexto financeiro internacional. Criada pela fusão das bolsas de Paris, Bruxelas, e Amsterdão, a Euronext foi, entretanto, alargada mediante a aquisição da bolsa de derivados londrina LIFFE e da Bolsa de Valores de Lisboa e Porto.

Com a adesão ao espaço Euronext concretizaram-se passos essenciais na estratégia de posicionamento da bolsa portuguesa no mercado global, potenciando e alargando os horizontes de actuação dos investidores, das entidades emitentes e dos intermediários financeiros nacionais, conferindo-lhes acesso privilegiado a mercados dotados de elevada profundidade e liquidez.

A Euronext veio dar continuidade a um percurso de sucesso da bolsa nacional – ou seja, tem vindo a proporcionar, numa escala incomparavelmente alargada, um *playing field level* igual/ não sinuoso, transparência, eficácia, que

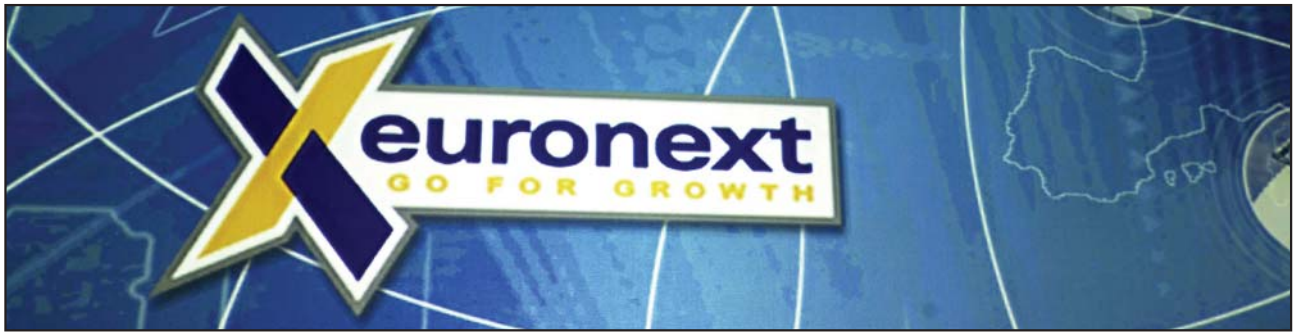
possibilitam uma actuação cruzada nos vários mercados internacionais por todos os participantes no mercado. As sociedades com títulos cotados contam agora com outra visibilidade junto de uma *pool* de investidores muito mais significativa; os investidores, institucionais e particulares, têm mais próximo, a menor custo e com menor risco, um leque de opções, em produtos e emitentes muito maior; e os intermediários financeiros têm presentemente acesso directo a vários mercados e, face às economias de escala operacional que a Bolsa obteve com a integração, acesso a plataformas operacionais a custos sempre competitivos.

A adaptação à nova realidade envolveu o empenho e o trabalho de todos os intervenientes no mercado de capitais.

Concluída a integração técnica e operacional dos mercados a contado (7 de Novembro de 2003) e de Derivados (22 de Março de 2004), cumpre-nos promover e estruturar os mercados Euronext por forma a destacá-los num ambiente concorrencial cada vez mais agressivo.

Nesse sentido, a Euronext procederá, em 2005, a uma reestruturação dos seus mercados, pretendendo, desta forma, dotar de maior visibilidade e aumentar a liquidez de todos os títulos e produtos cotados nos diferentes mercados, dando às empresas europeias novas oportunidades para aumentar o seu capital.

A alteração na estrutura dos mercados do Grupo surge




após uma consulta alargada a participantes de todos os mercados Euronext, sendo as modificações nos mercados regulamentados inicialmente introduzidas na Euronext Paris, e, progressivamente, em Amsterdão, Bruxelas e Lisboa – com adaptações às necessidades específicas de cada país.

Assim, para dar maior simplicidade e visibilidade, as empresas estarão organizadas numa única lista de admissões "Eurolist by Euronext". **A partir de Janeiro de 2005, este novo formato irá substituir os três mercados regulamentados actualmente geridos pela Euronext Paris.** As empresas dos mercados regulamentados serão ordenadas alfabeticamente e identificadas por Capitalização Bolsista, tornando mais fácil reconhecer as Pequenas Capitalizações (menos de 150 milhões de Euros), as Médias Capitalizações (entre 150 milhões e 1 bilião de Euros) e as Grandes Capitalizações (mais de 1 bilião de Euros).

A promoção das PME's tomará ainda outra materialização também programada para entrar em vigor em 2005: para evidenciar o acompanhamento que os *brokers* fazem destas empresas, a Euronext está a criar um estatuto especial – os "small and mid caps experts" – para intermediários que constituam uma equipa dedicada ao *research*, marketing e vendas para pequenas e médias empresas. Em França, os Experts terão de acompanhar 60 PME's, incluindo 20 com uma capitalização bolsista inferior a 150 milhões de Euros. Nas restantes localizações ainda não está determinado o número de empresas pretendido. Ao mesmo tempo, a Euronext Paris vai lançar novos índices para Médias Capitalizações medidos pela dispersão, o que permitirá um melhor acompanhamento da *performance* das empresas por parte dos seus accionistas.

Para além da promoção, também a formação dos intervenientes do mercado e o alargamento da oferta serão áreas em que a Euronext continuará a investir, por forma a oferecer o melhor serviço, ao melhor preço, para o maior número de Clientes, com o melhor retorno para os seus accionistas. ■


# Gosta da InforBanca ?
## Recomende-a a um colega

O pedido pode ser feito:
- Na folha de remessa da revista;
- Numa fotocópia do formulário ao lado ou
- Por *e-mail* para info@ifb.pt, respeitando os dados pedidos neste formulário.

Instituto de Formação Bancária

☐ **Novo leitor**
☐ **Renovação**
☐ **Alteração de endereço**

Desejo que a *INFORBANCA* me seja enviada de forma personalizada e para o meu local de trabalho.

**Nome**

Inscrição válida para 4 números

**Função**

**Balcão/Serviço**[1]

**Banco**[2]

[1] Preencher com a designação utilizada no correio interno do banco.
[2] Preencher com a sigla pela qual o banco é conhecido.

Os dados recolhidos poderão ser tratados automaticamente pelo IFB que garantirá a sua segurança e confidencialidade. Destinam-se à gestão dos cursos e a eventuais contactos no âmbito da actividade do Instituto podendo ser consultados, alterados ou anulados a pedido do titular.

# Notícias do Jogo Bancário

## A Fase Final

As várias edições do Jogo Bancário/2004 vão chegar ao fim com a realização da Final Presencial.

Este ano o desafio foi aceite por três instituições bancárias: Crédito Agrícola, Grupo Millennium bcp e Grupo Caixa Geral de Depósitos. As várias centenas de equipas concorreram entre si ao longo de vários meses utilizando a internet como canal de comunicação e, agora, as melhores vão estar frente a frente e conhecer o rosto do seus adversários.

As equipas afinam as últimas estratégias. Os prémios são aliciantes. A competição vai ser renhida mas, no final, todos ganharão.

### Setembro: Crédito Agrícola Mútuo

No caso do Crédito Agrícola, a final será disputada em 24 e 25 de Setembro, pelas 5 Equipas Finalistas.

| Equipa | Local |
|---|---|
| Banco AJ4/2AF3 | Minho |
| Friendship Bank | Lisboa |
| Guadiana Interior – A | Guadiana |
| Os Meninos da Ribeira do Alva | Beira Centro |
| Persistentes | Ribatejo Norte |

### Outubro: Millennium bcp

O Grupo Millennium bcp contará com a participação de 15 equipas, que abrangem um total de 10 países. A Final será disputada em 15 e 16 de Outubro.

| Equipa | Local |
|---|---|
| Lisbon Bound | Canadá |
| MetroBank | E.U.A |
| Eiffel Banque | França |
| Os Druidas.com | França |
| Ermis | Grécia |
| Grão a Grão | Luxemburgo |
| BCM-A | Macau |
| Flexa | Moçambique |
| Jak Mustangi | Polónia |
| Adamastores | Portugal |
| Banco 5 | Portugal |
| Forever Bank | Portugal |
| Future Bank@bcp.pt | Portugal |
| WTeam | Portugal |
| Turkish C | Turquia |

### Dezembro: Caixa Geral de Depósitos

O Grupo Caixa Geral de Depósitos encontra-se a disputar a Segunda Fase do Jogo Bancário, estando programada a realização da Final para o mês de Dezembro.

No fim da Primeira Fase, as cinco Equipas melhor classificadas eram:

| Equipa | Local |
|---|---|
| Setúbal-1 | Setúbal |
| Marquês de Pombal | Coimbra |
| Os Tugas | Porto |
| Amadora | Amadora |
| DCO-2 | Lisboa |

Ficamos à espera que acabe a Segunda Fase para sabermos quem vence o desafio, qualificando-se para a Final.

# Cooperação Internacional

## III Curso Integrado de Gestão Bancária para os PALOP e Timor Leste

Como noticiámos na última revista, o IFB promoveu, em Lisboa, de 19 de Abril a 25 de Junho, para os bancos dos PALOP e de Timor Leste, o III Curso Integrado de Gestão Bancária.

Foi o retomar de uma iniciativa que já teve duas edições anteriores e que continua a revelar-se de grande importância, tendo em vista os objectivos que se propõe: melhorar os níveis de formação dos bancários dos PALOP e Timor Leste, oferecendo um complemento da sua formação de base, para um desempenho de funções mais qualificadas, e promover, entre os participantes, o contacto de pessoas de bancos e países diferentes.

O Curso, com a duração de dois meses e meio, integrou matérias de Economia, Gestão e Organização da Banca, Contabilidade e Análise Financeira de Empresas, Cálculo Financeiro e Projectos de Investimento, Crédito e Mercados Financeiros, num total de 300 horas de aulas, e ainda trabalhos em grupo, palestras e visitas de estudo.

Este ano frequentaram o Curso 23 formandos, sendo 12 de Angola, 5 de Moçambique, 4 de Cabo Verde, 1 de S. Tomé e Príncipe e 1 de Timor Leste, reflectindo a cultura de 13 instituições bancárias e contribuindo para um melhor conhecimento da realidade dos países presentes e para um óptimo relacionamento humano entre os alunos que, uma vez mais, o consideraram um aspecto muito estimulante do curso. ■

## Fórum Angola

Prevê-se a realização, em Luanda, no corrente trimestre, de um Fórum sobre Formação, no qual se fará a abordagem da formação profissional bancária, com novos paradigmas e novos modelos, onde se avaliarão casos de sucesso e onde será apresentado aos representantes dos bancos de Angola, pelo IFB e IFBA, um programa de Formação Bancária para 2005. ■

# Notícias do Curso Geral Bancário

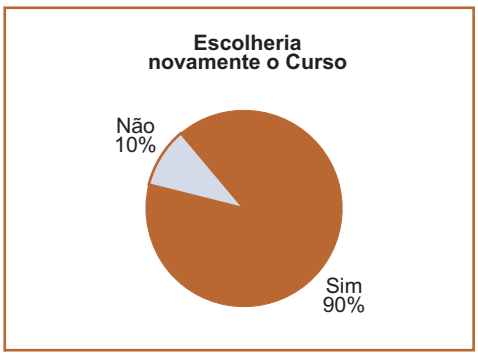
# FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE JOVENS EM REGIME DE ALTERNÂNCIA

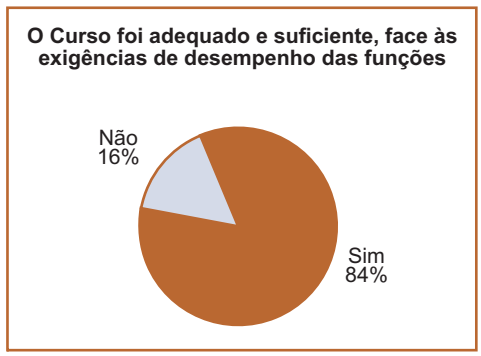
## *Follow-up* – Os Diplomados dizem que...

O IFB divulgou junto de Recém-Diplomados do Curso Geral Bancário em Regime de Alternância que terminaram o curso até 2002, um questionário de *follow-up* cuja síntese de resultados apresentamos de seguida.

**Opinião sobre o Curso:**

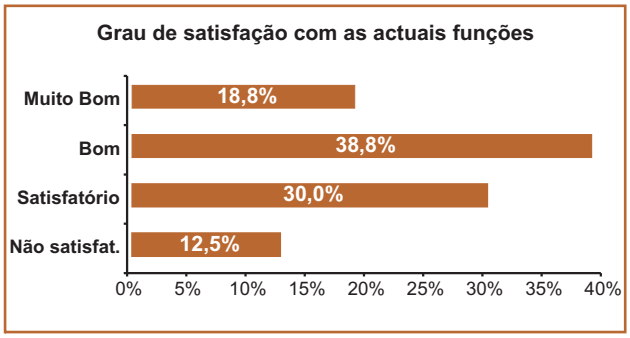
- O forte agrado acerca do Curso manifesta-se nos 90% de Diplomados que referiram escolher de novo o Curso se voltassem atrás e nos 84% de Diplomados que consideraram o Curso adequado e suficiente para o desempenho das suas actuais funções.



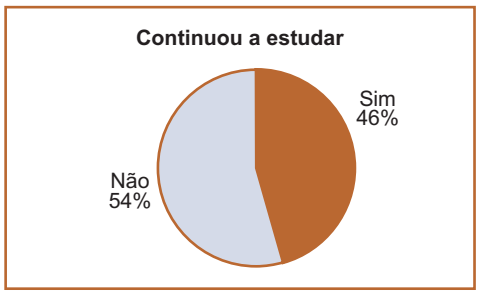

**Situação Profissional:**

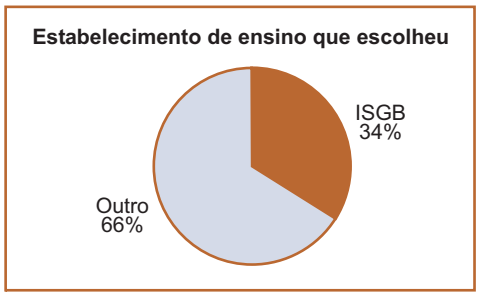
- Cerca de 90% dos Diplomados encontravam-se a trabalhar ou tinham optado por se dedicarem em exclusivo ao Curso Superior em que se inscreveram. Dos que estavam a trabalhar, cerca de 7 em cada 10 encontravam-se em Instituições de Crédito, estando os restantes a desempenhar funções em empresas não financeiras.
- 30% dos Diplomados referiram já desempenhar funções de carácter comercial (promotor, gestor de conta, etc.).
- Cerca de 9 em cada 10 Diplomados estavam satisfeitos com as suas actuais funções.



**Continuação de Estudos:**

- Quase metade dos Diplomados prosseguiu estudos superiores, sendo os Cursos do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) a escolha de 1 em cada 3




**Comentários dos Diplomados:**

- "É um Curso bastante exigente e actual, que nos prepara para a vida profissional";
- "O Curso deu-me as bases necessárias para que começasse a trabalhar num banco tendo já noções do que é ser um empregado bancário";
- "Actualmente a minha principal função é vender e aprendi a fazê-lo no Curso (Marketing)";
- "É louvável o ambiente escolar";
- "Agradeço ao IFB os 3 anos que foram importantes na minha formação pedagógica e moral";
- "Para além da qualidade do Curso, fiz grandes amizades";
- "No Curso adquirem-se conhecimentos temáticos que serão importantes caso se enverede por vias universitárias e por Cursos Superiores de Gestão/Economia";
- "Estando na Faculdade, verifico que tenho bases e experiência que o IFB me deu e que foram essenciais para o meu bom desempenho";
- "Agora na Universidade há imensas matérias parecidas com as do Curso e até parece que estou a fazer revisões (ex: Contabilidade Geral, Cálculo Financeiro)";
- "Embora não tenha ingressado na Banca, adquiri bastantes conhecimentos úteis para o Curso actual e para a profissão".

---

O Dr. Alberto Morais, formador do Curso Geral Bancário em Regime de Alternância, entendeu, no final do ano lectivo de 2003/4, ser chegado o "tempo certo" para terminar a sua colaboração com o IFB.

Numa última aula, aberta a toda a Escola, deixou-nos uma profunda reflexão sobre a sua extremamente rica vida profissional, na qual se incluem 12 anos dedicados à formação de jovens no nosso Instituto.

Publicamos aqui um texto seu dedicado ao trabalho em equipa de que se revelou um convicto praticante enquanto colaborou connosco!

# Trabalho em Equipa – na Vida como no Desporto

O desporto é um grande mestre da vida!

No desporto individual, vemos os atletas a desenvolver esforços, a trabalhar afincadamente para chegar mais depressa, mais alto, mais longe. Todos os dias se procuram superar a si próprios.

No desporto de equipa, vemo-los a competir entre si e a trabalhar, intensamente, para serem os escolhidos, para mostrar que são aqueles que melhor poderão defender os interesses colectivos.

E quantas vezes não conseguimos descortinar, no meio daquele esforço, um sorriso de satisfação, mostrando que tanto sacrifício só é possível quando há entrega total.

O desporto ensina-nos a ser humildes, a sacrificar muitas vezes o nosso amor próprio em benefício de todos.

Muitas vezes, um elemento da equipa é substituído por outro.

Será que o substituído estava a jogar mal? Não! Só que há outro atleta, com características diferentes, que pode ser melhor, naquele momento, para dar a volta ao impasse em que se caiu. **Quantas vezes não temos de nos apagar para ajudar a conseguir resultados para a instituição que servimos, pondo em segundo lugar o nosso interesse pessoal?!**

As instituições só funcionam bem se todos desempenharem bem as suas tarefas, sem falhas e no tempo certo. E todos ficam a ganhar.

Cada um, honrando a instituição, honra-se a si próprio.■

Alberto Morais

# web BANCA

## Formação Bancária online

Seja o protagonista do seu desenvolvimento profissional!

### Cursos

- BancaSeguros
  - Curso de Ramo Vida (Novo)
  - Curso de Ramos Não Vida (Novo)
  - Curso de Marketing e Vendas (Novo)
- Basileia II – Noções Fundamentais (Novo)
- Branqueamento de Capitais (Novo)
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Contabilidade Geral e Financeira
- Crédito
- Crédito à Habitação
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Direito Bancário
- Fiscalidade
- Gestão Bancária
- Marketing
- Meios de Pagamento
- Mercados Financeiros
- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Operações Internacionais
- Princípios de Gestão Aplicada
- Produtos Bancários e Financeiros
- Sistemas de Informação
- Vendas e Negociação
- Cursos de Microinformática – Windows, Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Access, Internet

[ Inscreva-se ]

**Para mais informações, contacte:**

Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*

**LISBOA**
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 916 200 Fax: 217 972 917

**PORTO**
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO
Tel.: 225 376 405 Fax: 225 102 205

www.webbanca.pt
www.ifb.pt
e-mail:info@ifb.pt

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA

Associação Portuguesa de Bancos

Início

**11 | Outubro | 2004**

Início

**14 | Outubro | 2004**

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – *THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT*

**INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES**

Margarida Sarmento Guedes
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt