

Nº 127 | JANEIRO.2023
CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Melhorar a resiliência bancária a choques externos adversos
Boosting banking resilience to adverse external shocks

KERSTIN AF JOCHNICK

Tornar os bancos resistentes às alterações climáticas
Making banks climate change-proof

FRANK ELDERSON

Sustentabilidade, metas e decisões conscientes

SOFIA SANTOS

Marketing no sector financeiro, num contexto cada vez mais digital

ROGÉRIO CANHOTO

Há pessoas e pessoas, e há marcas e marcas

PEDRO MONTEIRO

Resiliência no plano individual e no contexto de adultos

CRISTINA PEREIRA

O nosso mais importante objetivo: sentir bem!

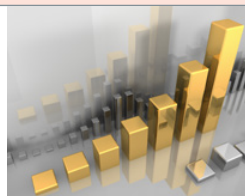
PEDRO VIEIRA

O Sector Bancário num Minuto

- 02** Melhorar a resiliência bancária a choques externos adversos
Boosting banking resilience to adverse external shocks
Kerstin af Jochnick
- 14** Tornar os bancos resistentes às alterações climáticas
Making banks climate change-proof
Frank Elderson
- 24** Sustentabilidade, metas e decisões conscientes
Sofia Santos
- 30** O Sector Bancário num minuto
Área de Estudos e Publicações - APB
- 34** Marketing no sector financeiro, num contexto cada vez mais digital
Rogério Canhoto
- 40** Há pessoas e pessoas, e há marcas e marcas
Pedro Monteiro
- 46** Resiliência no plano individual e no contexto de adultos
Cristina Pereira
- 52** O nosso mais importante objetivo: sentir bem!
Pedro Vieira

CERTIFICAÇÕES IFB

O IFB É UMA ENTIDADE
FORMADORA CERTIFICADA PELO
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em
Comercialização
de Crédito
Hipotecário**



**Certificação em
Comercialização
de Crédito aos
Consumidores**



**Certificação em
Intermediação de
Crédito**

EDITORIAL



António Neto da Silva

FICHA TÉCNICA

InforBanca nº 127 | JANEIRO.2023

Propriedade:

IFB INSTITUTO
DE FORMAÇÃO
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa

Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917

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

Diretor: António Neto da Silva

Coordenação Editorial: Marta Carvalho

Edição e Design: FPreto - Graphic Design

Periodicidade: Quadrimestral

© 2023 by IFB/APB, Lisboa

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na InforBanca, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.



Votos de bom ano!

Entramos em 2023 com os desafios de uma envolvente difícil, situação que nos tem vindo a acompanhar nos últimos anos, embora, é certo, com uma configuração diferente. Teremos que enfrentar os desafios e encontrar sempre a melhor forma de lidar com eles, permitindo-nos virar a página para um ciclo melhor nos diferentes planos.

Partilho agora com os leitores algumas das minhas aspirações para este novo ano:

- Que os **bancos continuem a manter a resiliência** que têm demonstrado até ao momento, resistindo aos choques e às condições adversas e que se tornem **resistentes** às alterações climáticas.
- Que a Banca consiga continuar a integrar a **transformação digital** no serviço ao cliente, diferenciando cada vez mais a proposta de valor que apresenta.
- Que a **confiança** dos consumidores nos bancos continue a ser reforçada, também pela forma como as marcas comunicam.
- Que a **sustentabilidade** seja parte integrante da vida de cada um e que esteja presente a nível político e na estratégia de negócios.
- E **que cada um de nós consiga ser mais resiliente**, lidar melhor com os desafios do dia-a-dia e consiga alcançar um objetivo essencial: **sentir-se bem**.

Tendo presente estes objetivos, incluímos neste número um conjunto de artigos, que entendemos que serão úteis para os nossos leitores.

Kerstin af Jochnick sublinha a resiliência demonstrada pelos bancos aos choques recentes e aborda os riscos existentes e o que deverá nortear a agenda, quer nos bancos quer nas entidades de supervisão no futuro próximo, identificando os desafios da digitalização e a transição verde como áreas fundamentais.

A necessidade de tornar os bancos resistentes às alterações climáticas é o tema do artigo de **Frank Elderson**, no qual evidencia os progressos já feitos, alertando também para o longo caminho que há ainda a percorrer e para a urgência de as instituições financeiras que estão mais longe das metas estabelecidas fazerem o seu caminho rapidamente.

Sofia Santos aborda o tema da sustentabilidade, sublinhando que a par da regulamentação é necessário trabalhar na educação e na criação de uma consciência que promova a necessária proatividade dos indivíduos.

Rogério Canhoto desafia a Banca no seu processo de integração digital, traçando um interessante paralelo com disrupções fora do sector bancário e evidenciando o papel do marketing neste processo.

Pedro Monteiro faz uma muito interessante analogia entre as características das marcas e as características das pessoas, sugerindo um caminho para que os consumidores aumentem a confiança nas marcas.

Cristina Pereira sublinha a relevância da resiliência e fornece pistas para a sua promoção na esfera pessoal e das organizações.

“O nosso mais importante objetivo: sentir-se bem” é o título do artigo de **Pedro Vieira**, no qual faz a anatomia das necessidades humanas que estão na base deste sentimento tão importante para todos e cada um de nós.

A rubrica **O sector Bancário num minuto** da Área de Estudos e Publicações da APB encontra-se renovada de forma a fornecer os dados e indicadores essenciais do sector.

Não posso deixar de dar uma última nota à celebração do aniversário do IFB, do seu IFB, que este ano completa 43 anos. Iniciamos este novo ano animados com o propósito de continuar a contribuir para a formação do sector e orgulhosos por poder apoiar o desenvolvimento das pessoas.

Boas leituras!

Melhorar a resiliência bancária a choques externos adversos

Boosting banking resilience to adverse external shocks





TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Kerstin af Jochnick

Kerstin af Jochnick é representante do Banco Central Europeu (BCE) no Conselho de Supervisão desde 1 outubro de 2019. Antes disso, foi primeira vice governadora do Sveriges riksbank (o banco central da Suécia), cargo que ocupou de 2012 a 2019.

Nessa função, foi também membro suplente do Conselho Geral do BCE de 2015 a 2019. Foi igualmente membro do Comité Europeu do Risco Sistémico de 2015 a 2018.

De 2009 a 2011, Kerstin af Jochnick dirigiu a Associação Sueca de Bancos e, de 2008 a 2009, foi presidente do Comité das Autoridades Europeias de Supervisão Bancária.

De 1995 a 2007, foi diretora de supervisão bancária na Finansinspektionen (a autoridade sueca de supervisão financeira), onde também trabalhou como analista financeira de 1991 a 1995.

Entre outras funções que desempenhou anteriormente, foi membro do conselho de administração da Autoridade de Supervisão Financeira dinamarquesa (2014-2018), membro do grupo consultivo sobre supervisão do Instituto de Finanças Internacionais (2010-2011) e membro do Comité de Basileia de Supervisão Bancária (2003-2009 e 2013-2019).

Kerstin af Jochnick has been an ECB representative to the Supervisory Board since 1 October 2019.

Prior to this she was First Deputy Governor of Sveriges Riksbank, a position she had held since 2012. In that role, she was also an alternate member of the General Council of the European Central Bank from 2015 to 2019. She was also a member of the European Systemic Risk Board from 2015 to 2018.

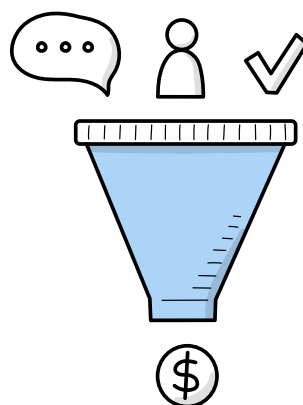
From 2009 to 2011 Ms af Jochnick was Managing Director of the Swedish Bankers' Association and from 2008 to 2009 she was Chair of the Committee of European Banking Supervisors.

From 1995 to 2007 she was Head of Banking Supervision at Finansinspektionen, the Swedish Financial Supervisory Authority, where she had also worked as a financial analyst from 1991 to 1995. Her other past roles have included Member of the Board of the Danish Financial Supervisory Authority (2014-18), Member of the Institute of International Finance Advisory Group on Supervision (2010-11) and Member of the Basel Committee on Banking Supervision (2003-09 and 2013-19).

Introdução – Nos últimos três anos, os bancos europeus sofreram dois grandes choques externos adversos: primeiro, o surto pandêmico de COVID-19 e, depois, mais recentemente, a invasão russa da Ucrânia. O sistema bancário como um todo resistiu até agora a esses choques, embora, como a agressão russa contra a Ucrânia ainda está em curso, continue a justificar-se uma enorme cautela relativamente a futuros desenvolvimentos. Neste artigo, destacarei primeiro os fatores que contribuíram para o sólido desempenho dos bancos até à data. Em seguida, analisarei as perspectivas em termos de riscos para os bancos e abordarei as questões que devem estar no topo da agenda da banca e das autoridades de supervisão, com vista a aumentar a resiliência coletiva a crises no futuro.

.....

Introduction – *Within the past three years, European banks were hit by two large and adverse external shocks: first, the outbreak of the COVID-19 pandemic and second, and more recently, the Russian invasion of Ukraine. The banking system as a whole has withstood these shocks so far, though as the Russian aggression against Ukraine is still ongoing, great caution about future developments continues to be warranted. In this article, I will first outline the factors which contributed to banks' solid performance to date. I will then discuss the risk outlook for banks and touch on the issues which should be high on the agenda for both bankers and supervisors to increase our collective resilience to crises in the future.*



Desempenho dos bancos face à incerteza macroeconómica

O sector bancário da área do euro manteve-se resiliente e continuou a ser capaz de apoiar a economia, apesar das graves consequências negativas da pandemia, tendo os bancos sob supervisão do BCE apresentado reservas de capital e liquidez que se mantiveram praticamente inalteradas em níveis confortáveis¹. Em contrapartida, durante a crise financeira mundial de 2008, os bancos da área do euro foram apanhados desprevenidos e forçados a desalavancar numa tentativa de corrigir os balanços, exacerbando, consequentemente, a magnitude da recessão económica.

A dimensão da resposta à pandemia em termos de política contracíclica, tanto por parte das autoridades europeias como nacionais, que foi significativamente maior do que a resposta durante a crise financeira mundial, constituiu claramente um dos principais fatores que contribuíram para a manutenção da estabilidade financeira. No entanto, também é difícil argumentar contra a noção de que o âmbito diferenciado da resposta à crise da COVID-19 em termos de políticas – visando estabilizar a economia real em vez de apenas o sector bancário – também resultou, à partida, do facto de o sector bancário estar em condições comparativamente melhores. Caso contrário, os bancos não teriam sido capazes de cumprir o seu papel essencial de manter o canal de empréstimos a funcionar, como via essencial para a atividade económica durante a pandemia. Isso

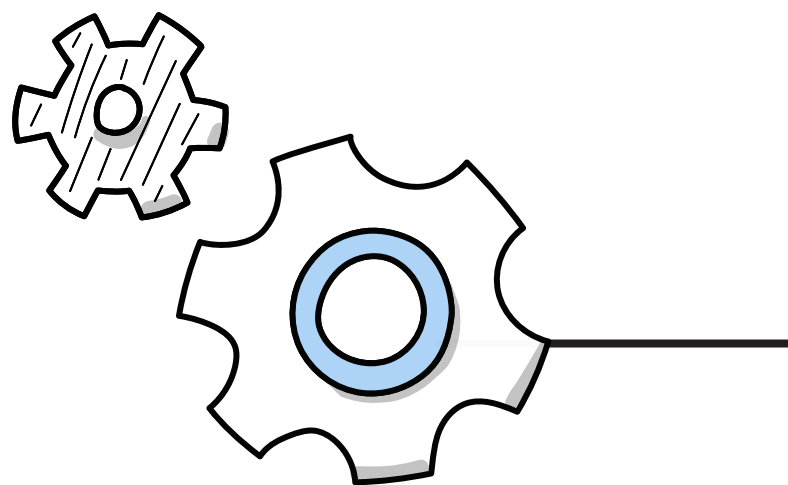
Banking performance amid macroeconomic uncertainty

The euro area banking sector remained resilient and able to support the economy despite the severe negative fallout from the pandemic, with banks under ECB supervision exhibiting capital and liquidity buffers which remained broadly unchanged at comfortable levels.¹ By contrast, during the 2008 global financial crisis, euro area banks were caught off guard and forced to de-leverage in a bid to repair their balance sheets, thereby exacerbating the magnitude of the economic downturn.

The scale of the countercyclical policy response to the pandemic by both European and national authorities, which was significantly larger than their response during the global financial crisis, was clearly a key contributing factor to maintaining financial stability. However, it is also hard to argue against the notion that the differentiated scope of the policy response to the COVID-19 crisis – aiming to stabilise the real economy rather than just the banking sector – also stemmed from the banking sector being in comparatively better shape to begin with. Banks would otherwise have been unable to fulfil their critical role of keeping the lending channel afloat as a lifeline for economic activity during the pandemic. This suggests that the Basel III reforms agreed by supervisors to enhance banking resilience in the aftermath of the global financial crisis have paid off. However, our experience with crisis management also indicates that no two crises are the same and that past successes are not necessarily reliable predictors

¹ De facto, os indicadores-padrão da solidez dos bancos tenderam a melhorar durante a pandemia. Em termos agregados, o nível de fundos próprios principais de nível 1 (Common Equity Tier 1 – CET1) dos bancos sob supervisão do BCE aumentou de 14,9% no segundo trimestre de 2020 para 15,6% no quarto trimestre de 2021. O rácio de cobertura de liquidez dos bancos subiu de 165% para 173% no mesmo período, enquanto o rácio total de créditos não produtivos dos bancos sob supervisão do BCE desceu de 2,9% no segundo trimestre de 2020 para 2,1% no quarto trimestre de 2021.

¹ In fact, standard indicators of banking health tended to improve during the pandemic. In aggregate terms, the Common Equity Tier 1 (CET1) capital level of banks under ECB supervision rose from 14.9% in the second quarter of 2020 to 15.6% in the fourth quarter of 2021. Banks' liquidity coverage ratio rose from 165% to 173% over the same period, while the total non-performing loans ratio for banks under ECB supervision dropped from 2.9% in the second quarter of 2020 to 2.1% in the fourth quarter of 2021.



sugere que as reformas de Basileia III acordadas pelas autoridades de supervisão para reforçar a resiliência bancária na sequência da crise financeira mundial deram frutos. Todavia, a nossa experiência na gestão de crises também indica que não há duas crises iguais e que êxitos passados não são necessariamente preditores fiáveis de um desempenho sólido e contínuo. É por isso que os elementos ainda pendentes dessas reformas globais devem ser implementados na Europa sem mais demoras.

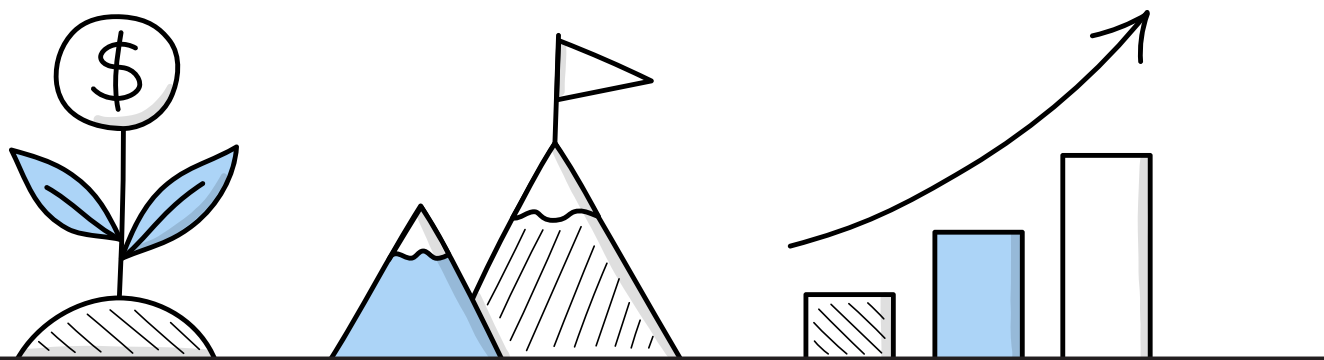
Quando o sector bancário emergia da crise da COVID-19, a sua estabilidade foi novamente posta à prova pela eclosão da guerra na Ucrânia. Até ao momento, os bancos têm lidado bem com a situação. O impacto direto da guerra parece ter sido gerível, inclusive para os bancos com forte exposição direta à Rússia. Quanto ao impacto indireto, ainda estão por ver quais os efeitos perceptíveis do choque macroeconómico provocado pela guerra sobre os balanços dos bancos. Em termos agregados, os rácios de capital e liquidez diminuíram ligeiramente entre o final de 2021 e o segundo trimestre de 2022, mas ainda eram robustos, permanecendo em ambos os casos acima dos níveis pré-pandemia e próximo dos máximos históricos². Durante o mesmo período, o rácio total de créditos não produtivos dos bancos sob supervisão do BCE continuou paulatinamente a diminuir, atingindo um mínimo absoluto de 1,9%. A rentabilidade bancária, medida pela rendibilidade dos capitais próprios, que já estava em recuperação devido à melhoria inicial da atividade económica nas últimas etapas da pandemia, foi ainda mais reforçada pelo efeito positivo sobre as taxas de margem financeira asso-

of continued sound performance. This is why the elements of those global reforms that are still pending should be implemented in Europe without further delay.

As the banking sector emerged from the COVID-19 crisis, its stability was again tested by the outbreak of the war in Ukraine. Banks have been coping well so far. The direct impact of the war seems to have been manageable, including for those banks with large direct exposures to Russia. As for its indirect impact, the macroeconomic shock provoked by the war has yet to have any discernible effects on banks' balance sheets. On aggregate, capital and liquidity ratios mildly declined from the end of 2021 to the second quarter of 2022, but they were still robust, in both cases remaining above pre-pandemic levels and close to their historic highs.² Over the same period, the total non-performing loan ratio of banks under ECB supervision continued to edge down to an all-time low of 1.9%. Banking profitability as measured by return on equity, which was already on the mend amid the initial rebound in economic activity in the latter stages of the pandemic, has been further buttressed by the positive effect on net interest margins associated with the turning of the interest rate cycle.

² O nível de CET1 dos bancos sob supervisão do BCE desceu de 15,6% no quarto trimestre de 2021 para 15% no segundo trimestre de 2022, o que compara com um rácio de 14,4% no primeiro trimestre de 2020. O rácio de cobertura de liquidez dos bancos desceu de 173% para 165% durante o mesmo período, comparativamente a um rácio de 146% no primeiro trimestre de 2020. Em ambos os casos, os rácios mais elevados registados desde o início do funcionamento da Supervisão Bancária do BCE verificaram-se no segundo trimestre de 2021 (com um rácio de CET1 de 15,6% e um rácio de cobertura de liquidez de 174%).

² The CET1 capital level of banks under ECB supervision dropped from 15.6% in the fourth quarter of 2021 to 15% in the second quarter of 2022; this compares to a ratio of 14.4% in the first quarter of 2020. Banks' liquidity coverage ratio dropped to 165% from 173% over the same period, as compared to a ratio of 146% in the first quarter of 2020. In both cases, the highest ratios recorded since ECB Banking Supervision started operations were posted in the second quarter of 2021 (with a 15.6% CET1 ratio and a 174% liquidity coverage ratio).



ciado à viragem do ciclo de taxas de juro. De um modo geral, a rentabilidade dos capitais próprios dos bancos sob supervisão do BCE subiu para 7,6% no segundo trimestre de 2022, o valor mais elevado registado desde que a Supervisão Bancária do BCE entrou em funcionamento³.

Embora ainda não estejam disponíveis dados para o período remanescente de 2022, é expectável que a dinâmica da rentabilidade bancária permaneça robusta devido às contribuições positivas dos volumes e margens de empréstimo para o crescimento da margem líquida de juros.

Os intervenientes no mercado parecem prever que o dinamismo da rentabilidade dos bancos se prolongará até meados de 2023⁴. Este sentimento de confiança parece ter-se instalado, não obstante o facto de, desde o início da guerra na Ucrânia, os analistas tanto do sector público como do sector privado terem revisto significativamente em baixa as suas expectativas para o crescimento real. Agora, os analistas do sector privado preveem que a economia da área do euro estagne em 2023⁵. O BCE, por seu lado, alertou, já em setembro, para um possível cenário de recessão causada por perturbações do aprovisionamento energético na área do euro, caso os riscos de revisão em baixa se concretizem⁶.

Overall, the return on equity of banks under ECB supervision climbed to 7.6% in the second quarter of 2022, the highest recorded value since ECB Banking Supervision became operational.³ Although data for the remainder of 2022 are not yet available, we expect bank profitability dynamics to have remained robust on account of the positive contributions by lending volumes and margins to net interest income growth.

Market participants seem to anticipate that the dynamic momentum in bank profitability will extend well into 2023.⁴ However, this confident sentiment seems to have taken hold despite the fact that, since the outbreak of the war in Ukraine, real growth expectations of both public and private sector analysts have been revised down significantly. Private sector forecasters now expect the euro area economy to grind to a halt in 2023.⁵ For its part, the ECB already warned in September of a possible recession scenario caused by euro area energy supply disruptions should downside risks materialise.⁶

³ Supervisão Bancária do BCE (2022), "[Supervisory Banking Statistics: Second quarter 2022](#)", outubro.

⁴ BCE (2022), "[Financial Stability Review](#)", novembro.

⁵ Ver BCE (2022), "[Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do BCE](#)", setembro; e BCE (2022), "[The ECB Survey of Professional Forecasters: Fourth quarter of 2022](#)", outubro.

⁶ BCE (2022), "[Cenário pessimista relacionado com a guerra na Ucrânia e cortes de aprovisionamento energético](#)", Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do BCE, setembro.

³ ECB Banking Supervision (2022), "[Supervisory Banking Statistics: Second quarter 2022](#)", October.

⁴ ECB (2022), "[Financial Stability Review](#)", November.

⁵ See ECB (2022), "[ECB staff macroeconomic projections for the euro area](#)", September; and ECB (2022), "[The ECB Survey of Professional Forecasters: Fourth quarter of 2022](#)", October.

⁶ ECB (2022), "[A downside scenario related to the war in Ukraine and energy supply cuts](#)", ECB staff macroeconomic projections for the euro area, September.

Perspetivas de risco mutável para os bancos

Os mercados parecem estar assim a apostar que, num contexto de inflação ainda elevada, o efeito benéfico de taxas de juro mais altas mais do que compensará as repercussões negativas do aumento das provisões para perdas com empréstimos, dos volumes de empréstimos mais baixos e dos custos de exploração mais elevados face a uma economia mais fraca. No entanto, há três motivos para ter alguma cautela com essa aposta.

Em primeiro lugar, os benefícios dos aumentos das taxas de juro não são distribuídos uniformemente pelos bancos supervisionados. Dependem de fatores, como o modelo de negócio e a estrutura do balanço, bem como da sensibilidade dessas variáveis à força subjacente do ciclo económico. Consequentemente, do ponto de vista da supervisão, é importante compreender que, mesmo presumindo que os efeitos em todo o sistema, associados à subida das taxas de juro, sejam positivos, há fatores idiossincráticos que podem influenciar os resultados de cada banco⁷.

Em segundo lugar, os riscos atuais para as perspetivas são claramente de revisão em baixa. Isso significa que quaisquer desvios do crescimento efetivo face aos valores de referência poderão afetar ainda mais os acima aludidos «ganhadores e perdedores» com a subida das taxas de juro. Neste aspeto, a principal preocupação é uma possível deterioração da qualidade dos ativos. Como já referido, o *stock* de créditos não produtivos dos bancos sob supervisão do BCE continuou a diminuir em 2022, mas há sinais de que esta situação pode inverter-se, caso as taxas de juro continuem a subir e as perspetivas macroeconómicas continuem a de-

⁷ A análise da Supervisão Bancária do BCE sugere que, num cenário hipotético de um choque de taxa de juro de 200 pontos base num cenário de partida de crescimento lento, a rentabilidade dos bancos aumentaria em geral e a adequação dos fundos próprios totais apenas se deterioraria ligeiramente (devido a perdas em carteiras de obrigações, a aumentos em ativos ponderados pelo risco e à subida do custo do risco, respetivamente). Contudo, os efeitos distributivos desses ganhos e perdas relativos ainda podem ter importância – por exemplo, os bancos de fomento e de desenvolvimento tenderiam a registar uma maior erosão do capital em comparação com outros bancos. Para uma análise completa das potenciais implicações da subida das taxas de juro para os bancos da área do euro, ver Enria, A. (2022), “[Monitoring and managing interest rate risk along the normalization path](#)”, discurso proferido no simpósio do Deutsche Bundesbank “Bankenaufsicht im Dialog”, Frankfurt am Main, 8 de novembro.

A changing risk outlook for banks

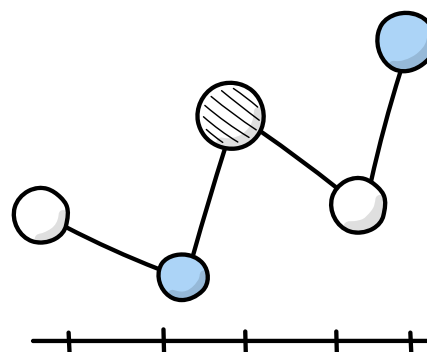
Markets thus seem to be betting that, in a context of still high inflation, the beneficial effect of higher interest rates will more than compensate for the drag stemming from increasing loan loss provisions, lower loan volumes and higher operating costs amid a weaker economy. However, there are three reasons to exercise some caution with this wager.

First, the benefits of interest rate increases are not evenly distributed across our supervised banks. These depend on factors such as business model and balance sheet structure, as well as on the sensitivity of those variables to the underlying strength of the economic cycle. From a supervisory perspective, it is therefore important to understand that even presuming the system-wide effects associated with rising interest rates are positive, idiosyncratic factors may influence outcomes across individual banks.⁷

Second, the current risks to the outlook are clearly tilted to the downside. This means that any deviations of actual growth relative to the baseline may further affect the abovementioned “winners and losers” from rising interest rates. In this regard, a potential deterioration in asset quality is the main concern. As mentioned, the stock of non-performing loans of banks under ECB supervision has kept going down in 2022, but there are signs of this possibly reversing if interest rates continue rising and the macroeconomic outlook keeps deteriorating.⁸ Beyond a weakening of economic activity in

⁷ ECB Banking Supervision analysis suggests that, in a hypothetical scenario of a 200 basis point interest rate shock amid a baseline scenario of sluggish growth, bank profitability would increase overall and total capital adequacy would only deteriorate mildly (stemming from losses in bond portfolios, increases in risk-weighted assets, and increases in the cost of risk respectively). However, the distributional effects of such relative gains and losses may still matter – for example, promotional and development banks would tend to see higher capital depletion compared with other banks. For a full discussion of the potential implications of rising interest rates for euro area banks, see Enria, A. (2022), “[Monitoring and managing interest rate risk along the normalisation path](#)”, speech at the Deutsche Bundesbank symposium “Bankenaufsicht im Dialog”, Frankfurt am Main, 8 November.

⁸ In this regard, bad loans in certain market segments have recently been on the rise, as have loans subject to impairment review as a share of total loans. Stage 2 loans rose from 8.9% in the third quarter of 2021 to 9.7% in the second quarter of 2022. The ECB’s latest bank lending survey also shows that, in response to the deteriorated outlook, credit standards applied for lending to households and firms have tightened substantially. See ECB Banking Supervision (2022), “[ECB publishes supervisory banking statistics for the second quarter of 2022](#)”, press release, 7 October and ECB (2022), “[October](#)



teriorar-se⁸. Além de um enfraquecimento da atividade económica em geral, existem também preocupações quanto ao efeito potencial da subida das taxas de juro em segmentos de mercado específicos a que os bancos poderão estar particularmente expostos, tais como os mercados imobiliários residenciais e comerciais, os sectores do crédito ao consumo e do financiamento alavancado e os sectores empresariais com utilização intensiva de energia⁹. É por isso que, no BCE, estamos a salientar a necessidade de os bancos monitorizarem os riscos de revisão em baixa das perspetivas e gerirem de forma proativa os riscos associados.

Em terceiro lugar, a conjuntura macroeconómica alterada também condiciona a resposta do sector público razoavelmente expectável, caso se concretizem os riscos de revisão em baixa das perspetivas. Enquanto a pandemia adiou a saída de um contexto de taxas de juro baixas, a guerra na Ucrânia acelerou essa saída. A luta contra a inflação e, em particular, a necessidade de a fazer regressar a níveis compatíveis com o principal objetivo do BCE de manter a estabilidade de preços limitam, por conseguinte, as potenciais medidas de política do sector público para apoiar a atividade económica. Do ponto de vista da supervisão, implica que as estratégias de gestão do balanço dos bancos não devem integrar expectativas de futuras intervenções do sector público, dado que estas terão de ser mais direcionadas do que aquando da pandemia¹⁰.

general, there are also concerns about the potential effect of rising interest rates on specific market segments where banks may be particularly exposed, such as residential and commercial real estate markets, consumer and leveraged finance and energy-intensive corporate sectors.⁹ That is why we at the ECB are emphasising the need for banks to monitor the downside risks to the outlook and to proactively manage the associated risks.

Third, the changed macroeconomic environment also conditions the public sector response which may be reasonably expected should downside risks to the outlook materialise. While the pandemic postponed the exit from a low interest rate environment, the war in Ukraine has hastened it. The fight against inflation, and in particular the need to bring it back to levels consistent with the ECB's primary objective to maintain price stability, is therefore a limiting factor to the public sector's potential policy measures for supporting economic activity. From a supervisory perspective, this implies that banks' balance sheet management strategies should not incorporate expectations of future public sector interventions, as these will have to be more targeted than was the case during the pandemic.¹⁰

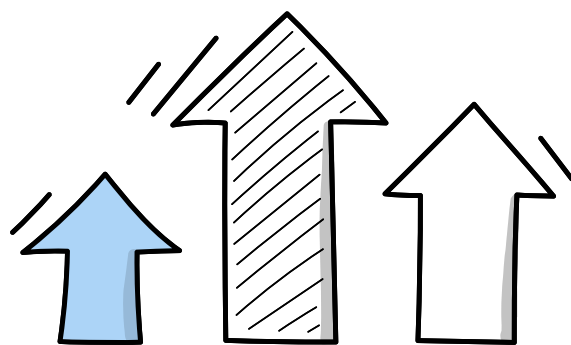
⁸ A este respeito, o crédito malparado em determinados segmentos do mercado tem vindo a aumentar recentemente, assim como os empréstimos sujeitos a revisão de imparidade em percentagem do total de empréstimos. Os empréstimos de fase 2 (no patamar 2) aumentaram de 8,9% no terceiro trimestre de 2021 para 9,7% no segundo trimestre de 2022. O último inquérito do BCE aos bancos sobre o mercado de crédito revela também que, em resposta à deterioração das perspetivas, os critérios aplicados na concessão de empréstimos às famílias e às empresas se tornaram substancialmente mais rigorosos. Ver Supervisão Bancária do BCE (2022), [“ECB publishes supervisory banking statistics for the second quarter of 2022”](#), comunicado de imprensa, 7 de outubro e BCE (2022), [“October 2022 euro area bank lending survey”](#), comunicado de imprensa, 25 de outubro.

⁹ Enria, A. (2022), [“The risk outlook for euro area banks”](#), apresentação na “Cumberland Lodge Financial Services Summit”, Londres, 4 de novembro.

¹⁰ Enria, A. (2022), [“Better safe than sorry: banking supervision in the wake of exogenous shocks”](#), discurso proferido na conferência “Financial Markets in Changing Times” organizada pela Autoridade dos Mercados Financeiros austríaca, Viena, 4 de outubro.

⁹ Enria, A. (2022), [“The risk outlook for euro area banks”](#), apresentação na Cumberland Lodge Financial Services Summit, London, 4 November.

¹⁰ Enria, A. (2022), [“Better safe than sorry: banking supervision in the wake of exogenous shocks”](#), speech at the Austrian Financial Market Authority Supervisory Conference 2022, Vienna, 4 October.



A agenda da supervisão para o futuro

A principal tarefa da banca e das autoridades de supervisão a curto prazo é, assim, acompanhar de perto os riscos decorrentes da atual conjuntura e geri-los em conformidade. Solicitamos aos bancos que sejam proativos na proteção contra a materialização do risco de crédito e colmatem eventuais lacunas face às nossas expectativas prudenciais. Ainda que as instituições supervisionadas tenham feito alguns progressos nos últimos anos, persistem deficiências nos seus controlos do risco, especialmente no que toca à originação e monitorização de empréstimos, à classificação de mutuários em dificuldades e aos quadros de constituição de provisões¹¹. Continuaremos a interagir com os bancos nestes aspetos, concentrando-nos nos sectores mais afetados pelas consequências da guerra na Ucrânia (tais como as indústrias com utilização intensiva de energia) e pelo ambiente macroeconómico prevalente (tal como o sector imobiliário comercial). Estamos também a dar seguimento junto dos bancos no sentido de compreender melhor a sua sensibilidade tanto ao ciclo das taxas de juro – por exemplo, devido a alterações de comportamento dos consumidores – como às possíveis implicações dos riscos de revisão em baixa das perspetivas para o planeamento do capital.

A médio prazo, a principal tarefa consiste em enfrentar os desafios que, embora antecedam a pandemia e a guerra na Ucrânia, passaram a ter prioridade na agenda da supervisão como consequência destas crises. Em primeiro lugar, a pandemia revelou a necessidade de os bancos adotarem totalmente a digitalização. Além de responder às exigências dos clientes,

The supervisory agenda going forward

The key task for bankers and supervisors in the near term is thus to keep a close eye on the risks stemming from the current environment, and to manage them accordingly. We are asking banks to be proactive in guarding against the materialisation of credit risk and to bridge any gaps with our supervisory expectations. While supervised institutions have made some progress in recent years, shortcomings persist in their risk controls, especially in relation to loan origination and monitoring, classification of distressed borrowers and provisioning frameworks¹¹. We will continue to engage with banks on these aspects, focusing on those sectors most affected by the consequences of the war in Ukraine (such as energy-intensive industries) and by the prevailing macroeconomic environment (such as commercial real estate). We are also following up with banks to better understand both their sensitivity to the interest rate cycle – for example due to changes in consumer behaviour – and the potential implications of the downside risks to the outlook for capital planning.

In the medium term, the main task is to tackle those challenges which, while predating the pandemic and the war in Ukraine, have now risen to the forefront of the supervisory agenda as a result of these crises. First, the pandemic highlighted the need for banks to fully embrace digitalisation. In addition to responding to customers' demands, investing in digitalisation could be one way to boost efficiency. However, this entails short-term costs for banks before they can reap the technological benefits. What is more, greater reliance on IT systems opens the door more permanently to opera-

¹¹ Supervisão Bancária do BCE (2022), "[Prioridades prudenciais a nível do MUS no período de 2023 a 2025](#)", dezembro.

¹¹ ECB Banking Supervision (2022), "[SSM supervisory priorities 2023-2025](#)", December.

o investimento na digitalização pode ser uma forma de aumentar a eficiência. Acarreta, contudo, custos de curto prazo para os bancos, antes que estes possam usufruir dos benefícios tecnológicos. Aliás, uma maior dependência de sistemas de tecnologias de informação (TI) abre a porta de modo mais permanente a riscos operacionais e cibernéticos. Estamos, por conseguinte, a interagir com os bancos no que diz respeito às suas atividades de transformação digital através de várias iniciativas, incluindo inquéritos dedicados, análises específicas e inspeções no local.

Em segundo lugar, as repercussões da guerra na Ucrânia para os mercados mundiais de produtos energéticos impulsionarão provavelmente o avanço coletivo para a transição ecológica. Os bancos têm, portanto, de enfrentar os desafios, mas também de aproveitar as oportunidades que essa transição lhes proporciona. Neste número da InforBanca, o meu colega do Conselho de Supervisão do BCE, Frank Elderson, descreve o que estamos a fazer para incorporar os riscos climáticos e ambientais nas atividades de supervisão quotidiana. A mensagem geral dessas iniciativas é que, embora os bancos estejam a fazer progressos na gestão dos riscos climáticos e ambientais, a tendência não é uniforme e há retardatários em todos os domínios. Ao mesmo tempo, esses exercícios também revelaram que alguns bancos já adotaram sistemas de governação extremamente sofisticados para a gestão dos riscos climáticos e ambientais. Publicámos essas boas práticas num guia para promover a convergência da supervisão neste domínio e estabelecemos prazos individuais para as instituições se alinharem plenamente com as nossas expectativas até ao final de 2024¹². O nosso objetivo é tratar os riscos climáticos e ambientais da mesma forma que qualquer outro risco materialmente relevante passível de afetar as necessidades de capital dos bancos¹³.

tional and cyber risks. We are therefore engaging with banks regarding their digital transformation activities through several initiatives, including dedicated surveys, targeted reviews and on-site inspections.

Second, the repercussions of the war in Ukraine for global energy markets will likely build collective momentum towards the green transition. Banks therefore need to address the challenges but also seize the opportunities that this transition also offers. In this issue of InforBanca, my ECB Supervisory Board colleague Frank Elderson describes all we are doing to incorporate climate-related and environmental, or C&E risks, in our day-to-day supervision. The overarching message from these initiatives is that, while banks are making progress in managing C&E risks, this trend is not uniform and laggards remain in all areas. At the same time, these exercises also revealed that some banks have already adopted state-of-the-art governance for the management of C&E risks. We have published these good practices in a guide to foster supervisory convergence in this area, and have set individual deadlines for institutions to fully align with our expectations by the end of 2024.¹² Our goal is to treat C&E risks in the same way as any other material risk that may affect banks' capital requirements.¹³

¹² Supervisão Bancária do BCE (2022), "[Good practices for climate-related and environmental risk management: Observations from the 2022 thematic review](#)", novembro.

¹³ Elderson, F. (2022), "[Delivering on the Glasgow Declaration: actions by the ECB on the road through Sharm El-Sheikh to a Paris-compatible path](#)", intervenção num painel do evento paralelo intitulado "Investing in and financing the acceleration of sustainable development in a net zero scenario", organizado pela Associação Euro-Mediterrânica de Economistas, na Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (COP27) em Sharm El-Sheikh, 9 de novembro.

¹² ECB Banking Supervision (2022), "[Good practices for climate-related and environmental risk management: Observations from the 2022 thematic review](#)", November.

¹³ Elderson, F. (2022), "[Delivering on the Glasgow Declaration: actions by the ECB on the road through Sharm El-Sheikh to a Paris-compatible path](#)", panel contribution at the Euro-Mediterranean Economists Association COP27 side event on "Investing in and financing the acceleration of sustainable development in a net zero scenario" in Sharm El-Sheikh, 9 November.

Conclusão

Enquanto autoridade de supervisão, temos de estar sempre atentos para garantir que os bancos permanecem resilientes e são capazes de apoiar a economia real ao longo do ciclo financeiro. As ondas de choque desencadeadas pela guerra na Ucrânia – muito diferentes da confluência de riscos enfrentados durante a pandemia – exigem vigilância e prudência de todos, banca e autoridades de supervisão. E, apesar da viragem do ciclo das taxas de juro ter sido benéfica para os bancos até agora, estes precisam de saber que isso seria insuficiente para compensar quaisquer deficiências estruturais passíveis de ressurgir se e quando os riscos de revisão em baixa das perspetivas económicas se concretizarem. Para reforçar ainda mais a capacidade de resistência coletiva a desenvolvimentos futuros potencialmente adversos, o BCE apela à rápida implementação das normas de Basileia III e à conclusão da União Bancária Europeia.

Resumo

Ao contrário do que sucedeu durante a crise financeira mundial, os bancos da área do euro demonstraram ser resilientes a choques macroeconómicos adversos e graves, caracterizados por uma elevada incerteza nos últimos anos. Em termos prospetivos, a banca e as autoridades de supervisão têm de acompanhar atentamente os riscos decorrentes do ambiente macroeconómico de grande incerteza e geri-los em conformidade. Os bancos têm de ser proativos no reconhecimento precoce e na gestão do risco de crédito, incorporar cenários desfavoráveis no seu planeamento do capital e estar cientes tanto dos riscos como dos benefícios da subida das taxas de juro. A médio prazo, as vulnerabilidades preexistentes, algumas das quais também realçadas devido à pandemia e à guerra na Ucrânia, continuarão a exigir a atenção da banca e das autoridades de supervisão. Neste contexto, enfrentar os desafios colocados pela digitalização e avançar na preparação para a transição ecológica são imprescindíveis para os bancos, independentemente do seu modelo de negócio. 🚫



Conclusion

As supervisors, we always have to look around the corner to make sure that banks remain resilient and are able to support the real economy through the financial cycle. The shockwaves unleashed by the war in Ukraine – quite different from the confluence of risks which we faced during the pandemic – call for vigilance and prudence from all of us, bankers and supervisors alike. And although the turning of the interest rate cycle has been beneficial for banks so far, they need to know that this would be insufficient to offset any structural weaknesses that could re-emerge if and when downside risks to the economic outlook materialise. In order to further strengthen our collective resilience to potentially adverse future developments, the ECB calls for the prompt implementation of the Basel III standards and the completion of the European banking union.

Abstract

Unlike during the global financial crisis, euro area banks have proven to be resilient to adverse and severe macroeconomic shocks characterised by high uncertainty in recent years. Looking ahead, bankers and supervisors need to carefully monitor the risks stemming from the highly uncertain macroeconomic environment and manage them accordingly. Banks need to be proactive in the early recognition and management of credit risk, incorporate downside scenarios into their capital planning, and be mindful of both the risks and benefits of rising interest rates. In the medium term, previously existing vulnerabilities, some of which have also been put in the spotlight due to the pandemic and the war in Ukraine, will continue to demand the attention of bankers and supervisors. In this context, addressing the challenges posed by digitalisation and making progress in preparing for the green transition are “must-haves” for banks, regardless of their business model. 🚫

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

GOVERNANCE DURING AND AFTER CRISIS: WHY IS GOVERNANCE KEY AND HOW TO USE CRISIS WELL

24 e 25 de janeiro 2023
Pestana Palace - Lisboa

PROGRAM DIRECTORS

Peter Nathaniel

INSEAD Corporate Governance Centre Fellow /
Strategic Advisor to financial institutions /
Former Group Chief Risk Officer, Royal Bank of Scotland

Ludo Van der Heyden

INSEAD Chaired Professor
in Corporate Governance /
Emeritus Professor of Technology
and Operations Management

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

Tornar os bancos resistentes às alterações climáticas

Making banks climate change-proof





CLIMATE CHANGE

Frank Elderson

É membro da Comissão Executiva do Banco Central Europeu (BCE). É responsável pelo departamento de serviços jurídicos do BCE e vice-presidente do Conselho de Supervisão.

Frank Elderson copreside ao Grupo de Trabalho sobre Riscos Financeiros Relacionados com o Clima do Comité de Basileia de Supervisão Bancária. Entre janeiro de 2018 e janeiro de 2022, foi o primeiro presidente da nova Rede de Bancos Centrais e Autoridades de Supervisão para a Ecologização do Sistema Financeiro.

He is a member of the Executive Board of the European Central Bank (ECB). He oversees the ECB's Legal Services and is Vice-Chair of the ECB's Supervisory Board.

Frank Elderson co-chairs the Task Force on Climate-related Financial Risks of the Basel Committee on Banking Supervision. From January 2018 to January 2022 he served as the first Chair of the newly founded Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System.



Os bancos têm de adaptar a forma como desenvolvem a atividade para ter em conta os riscos climáticos e ambientais. Embora já tenham realizado alguns progressos, os bancos ainda têm um longo caminho a percorrer até serem resistentes às alterações climáticas e estarem preparados para assumir o seu importante papel no apoio à transição ecológica para a neutralidade climática. A Supervisão Bancária do BCE continuará a intensificar os esforços prudenciais no sentido de orientar e guiar os bancos nessa transformação.

.....

Banks must adapt the way they do business to account for climate-related and environmental risks. While they have already made some progress, they have a long way to go until they are climate change-proof and ready to take on their important role in supporting the green transition towards climate neutrality. ECB Banking Supervision will continue to scale up our supervisory efforts to guide and lead banks through this transformation.

As alterações climáticas são uma ameaça existencial. Os fenómenos meteorológicos extremos tornaram-se mais frequentes e graves. Portugal não é exceção. Tem sido particularmente afetado por secas, ondas de calor e incêndios florestais com consequências devastadoras, especialmente para quem perdeu a casa e os meios de subsistência. Contudo, as alterações climáticas também acarretam riscos para a economia. Fenómenos meteorológicos extremos danificam infraestruturas, destroem colheitas e fazem subir os preços dos produtos alimentares.

A fim de garantir um futuro habitável, a União Europeia comprometeu-se a alcançar a neutralidade climática até 2050. Tal requer enorme investimento e inovação. Torna igualmente redundante parte do *stock* de capital e gera riscos financeiros.

É por esta razão que as alterações climáticas também são importantes para os bancos centrais. No caso do BCE, são importantes em termos da gestão do risco das próprias operações, bem como dos bancos que supervisiona.

A economia precisa de bancos estáveis para lidar com a transição ecológica

A economia precisa de bancos estáveis, especialmente durante o processo de transição ecológica. Enquanto autoridade de supervisão, a nossa função é assegurar que, do ponto de vista prudencial, os bancos permanecem sólidos, agora e durante muito tempo no futuro. Para o efeito, os bancos têm de ser capazes de identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos inevitáveis decorrentes das crises climáticas e ambientais. Embora os bancos já tenham começado a fazê-lo, ainda têm um longo caminho a percorrer até serem resistentes às alterações climáticas. Continuaremos, por conseguinte, a intensificar as nossas atividades de supervisão, tal como o fizemos em 2022.

Climate change is an existential threat. Extreme climate events have become more frequent and more severe. Portugal is no exception. In fact, it has been particularly hard-hit by droughts, heatwaves and wildfires, with devastating consequences, especially for those who have lost their homes and livelihoods. But climate change also entails risks for the economy. Extreme weather events damage infrastructure, destroy harvests and raise food prices.

To secure a liveable future, the European Union is committed to achieving climate neutrality by 2050. This will require enormous investment and innovation. It will also make part of the capital stock redundant and create financial risks.

That is why climate change also matters for central banks. For the ECB, it matters in terms of the risk management of our own operations as well as that of the banks we supervise.

The economy needs stable banks to handle the green transition

The economy needs stable banks, especially as it goes through the green transition. As supervisors, our role is to ensure that banks remain prudentially sound, now and long into the future. For this to happen, banks must be able to identify, assess, control and mitigate the inevitable risks materialising from the climate and environmental crises. Although banks have started to do this, they have a long way to go before they are climate change-proof. We will therefore continue to scale up our supervisory activities, just as we did in 2022.

So what exactly have we done in the past year? First, we launched our first supervisory climate risk stress test. We found that three in five banks still have no climate stress test framework in place. Only one in five banks consider climate risks when granting loans.



O que fizemos exatamente no ano passado? Em primeiro lugar, lançámos o nosso primeiro teste de esforço para fins de supervisão centrado nos riscos climáticos e ambientais. Constatámos que três em cada cinco bancos ainda não dispõem de um quadro para a realização de testes de esforço centrados nos riscos climáticos e ambientais e apenas um em cada cinco bancos tem em conta estes riscos na concessão de empréstimos. A maioria dos bancos depende fortemente de dados alternativos (aproximações) para quantificar as emissões dos clientes. Em termos agregados, metade dos rendimentos dos bancos provém atualmente de grandes emissores de gases com efeito de estufa. Tal poderá ser rentável hoje, mas não o será no futuro. Estas constatações servem igualmente de orientação para os bancos europeus reforçarem as suas capacidades de teste de esforço centrado nos riscos climáticos e ambientais e se prepararem para os riscos e as oportunidades de uma transição para emissões líquidas nulas.

Em segundo lugar, concluímos a análise temática da forma como os bancos incorporam os riscos climáticos e ambientais nos respetivos processos. Analisámos em pormenor as estratégias, a governação e as práticas de gestão do risco dos bancos. Em conjunto com 21 autoridades nacionais competentes, avaliámos 186 bancos, com um total de ativos de 25 biliões de euros, e tomámos novas medidas. Esta avaliação proporcionou-nos uma perspetiva, a mais abrangente até à data, da forma como os bancos têm vindo a lidar com estes riscos.

And most banks rely heavily on proxy data to quantify their customers' emissions. On aggregate, half of banks' income currently comes from heavy greenhouse gas emitters. This might be profitable today, but it won't be tomorrow. These findings also serve as a compass for European banks to boost their climate risk stress-testing capabilities and prepare for the risks and opportunities of a transition to net zero.

Second, we concluded our thematic review of how banks incorporate climate-related and environmental risks into their processes. We have closely examined banks' strategies, governance and risk management practices. Together with 21 national competent authorities, we assessed 186 banks holding total assets of €25 trillion and took further actions. This has given us the most comprehensive picture yet of how banks have been dealing with these risks.

O copo nem meio cheio está

Os resultados são, quando muito, heterogêneos. Dito de uma forma mais simples, o copo está a encher lentamente, mas ainda nem meio cheio está. Sim, as alterações climáticas já são abordadas nas instâncias superiores dos bancos e foram dados alguns primeiros passos. Porém, existe uma diferença entre dar passos e começar a agir, e uma diferença ainda maior no que toca a fazer o que é necessário. Os três exemplos que se seguem ilustram as deficiências na estratégia dos bancos e na identificação do risco, bem como o não cumprimento de compromissos assumidos.

Primeiro, detetámos lacunas na identificação de riscos climáticos e ambientais, em termos de principais setores, regiões e fatores de risco, em 96% dos bancos. Nos casos em que efetivamente avaliam os riscos, os bancos continuam a não ter uma perspetiva da magnitude total, dado que a maioria não recolhe ativamente dados granulares sobre as contrapartes e os ativos. Quase todos os conselhos de administração ainda desconhecem como estes riscos evoluirão ao longo do tempo, o grau de risco exato que o respetivo banco pode assumir e as medidas a tomar para controlar um risco excessivo.

Segundo, os documentos sobre a estratégia dos bancos estão, na maior parte, repletos de referências às alterações climáticas, mas as mudanças efetivas de fontes de receita continuam a ser raras. Os bancos estão certamente interessados em novas formas de negócio sustentável e planeiam afetar-lhe mais fundos em breve. Muitos estão também a descontinuar gradualmente atividades específicas, como o financiamento da produção de eletricidade em centrais térmicas a carvão, e começaram a debater a transição com os clientes mais hipercarbónicos. No entanto, continuam frequentemente a não ser claro de que modo estes passos iniciais protegerão os modelos de negócio dos bancos das consequências das alterações climáticas e da degradação ambiental nos próximos anos. Por exemplo, alguns bancos comprometeram-se a atingir emissões líquidas nulas até 2050, mas não definiram essas “emissões líquidas nulas”, nem fixaram objetivos intermédios. Tais objetivos permitir-lhes-iam avançar ativamente no sentido do cumprimento dos respetivos compromissos, colocando-os mais próximo de atingir as suas metas a tempo.

The glass is not even half full

The results are mixed at best. Simply put, the glass is filling up slowly, but it is not yet even half full. Yes, climate change has made it to the top levels within banks and some first steps have been taken. But there is a difference between talking about steps and beginning to act; and there is an even bigger difference in terms of doing what is needed. The following three examples show existing shortcomings in banks' risk identification and strategy, and failure to live up to commitments.

First, we detected blind spots at 96% of banks in their identification of climate-related and environmental risks in terms of key sectors, regions and risk drivers. Where banks do assess the risks, they are not yet able to grasp the full magnitude as most do not actively collect granular counterparty and asset-level data. And almost all boards are still unaware of how these risks will develop over time, the precise degree of risk the bank can accept and what action needs to be taken to rein in excessive risk.

Second, most banks' strategy documents are full of references to climate change, but actual shifts in revenue sources remain rare. Banks are certainly keen on new forms of sustainable business, and have plans to allocate more funds to them soon. Many are also phasing out specific activities, such as financing thermal coal power generation, and have started discussing the transition with their most carbon-intensive clients. However, too often it remains unclear how these initial steps will shelter banks' business models from the consequences of climate change and environmental degradation in the years to come. For instance, some banks have committed to reaching net-zero emissions by 2050, but fail to define “net zero” or to set interim targets. Such targets would allow banks to actively steer towards meeting their commitments. That would bring them closer to reaching their goals on time.

Most banks have thus not yet answered the question of what they intend to do with clients that may no longer have sustainable revenue sources because of the green transition. In other words, too many banks are still hoping for the best while not preparing for the worst.

Consequentemente, a maioria dos bancos ainda não respondeu à questão do que tencionam fazer com clientes que poderão deixar de dispor de fontes de rendimento sustentáveis devido à transição ecológica. Por outras palavras, demasiados bancos ainda esperam o melhor, sem se preparar para o pior.

Terceiro, mais de metade dos bancos elaborou quadros de política ou assumiu compromissos ecológicos, mas não os pôs em prática. A título de exemplo, alguns bancos têm políticas que explicam como lidar com clientes envolvidos em atividades de risco, mas, avaliando casos reais, por vezes constatamos que essas políticas não são aplicadas aos clientes, mesmo sendo estes poluidores notórios. Verificamos também que determinados bancos ignoraram advertências claras dos seus próprios especialistas. Esses bancos correm o risco de repercussões graves nos seus balanços, em particular quando publicitam alegações ecológicas.

Porém, o copo está a encher lentamente

Como referido, o copo já não está vazio e as coisas estão a melhorar. Identificámos várias boas práticas, as quais provam que são possíveis progressos rápidos. Eis três exemplos dessas boas práticas.

Primeiro, verificámos que alguns bancos já estão a utilizar instrumentos de planeamento da transição. Tal envolve recorrer a vias científicas para avaliar o alinhamento das suas carteiras com as metas estabelecidas no Acordo de Paris. Essas vias definem objetivos intermédios concretos, que indicam como as carteiras devem evoluir com o tempo para cumprir as metas a mais longo prazo. Uma dessas metas é alcançar emissões líquidas nulas até 2050. Os bancos tomam medidas quando clientes específicos não estão no bom caminho para cumprir os objetivos estabelecidos e abordam os casos de falha de compromisso. Em última análise, essas medidas podem incluir terminar a relação com o cliente.

Segundo, identificámos bancos que planificam as necessidades de dados para divulgações, gestão do risco, objetivos comerciais e compromissos, recolhendo dados de uma variedade de fontes internas e externas. Os bancos tendem a preferir dados fornecidos diretamente pelos clientes, os quais recolhem junto de uma ampla base de clientes através de questionários. Estes bancos não aceitam um “não” como resposta. Ao invés, experimentam formas de incentivar os clientes a

Third, more than half of banks have drawn up policy frameworks or made green commitments, but have not put them into action. For instance, some banks have policies explaining how to deal with clients that are engaged in risky activities. However, when assessing real cases, we see that clients – even notorious polluters – have sometimes been exempted from these policies. We also find that certain banks have ignored clear warnings from their own specialists. These banks risk serious repercussions on their balance sheets, particularly where they publicly make “green” claims.

But the glass is slowly filling up

But as mentioned, the glass is no longer empty and things are getting better. We have identified several good practices, demonstrating that swift progress is possible. Let’s look at three examples of these.

First, we have seen that some banks are already using transition planning tools. This involves using scientific pathways to assess the alignment of their portfolios with the goals set out in the Paris Agreement. These pathways set concrete intermediate targets showing how portfolios must evolve over time to meet longer-term objectives. One of these objectives is to reach net-zero emissions by 2050. The banks take action when individual clients are not on track to meet the objectives set and address cases where engagement fails. Ultimately, such action can include ending client relationships.

Second, we have observed banks that map out data needs for their disclosures, risk management, business objectives and commitments. They collect data from a variety of internal and external sources. The banks tend to favour data provided directly by clients, which





preencher os questionários. Quando recorrem a dados de terceiros, os bancos avaliam as metodologias utilizadas e a qualidade dos dados fornecidos. Ao adotarem esta abordagem, visam, em última instância, comunicar ao respetivo conselho de administração indicadores de risco granulares, que proporcionem uma visão prospetiva da exposição ao risco.

Por último, ao avaliarem as necessidades de capital, alguns bancos têm em conta fatores climáticos e ambientais prospetivos num horizonte temporal mais alargado. Essas avaliações abrangem tanto riscos físicos como riscos de transição. Os bancos mais avançados neste aspeto chegam mesmo a colocar de lado capital especificamente para gerir os riscos climáticos e ambientais materialmente relevantes, com base nos resultados das suas avaliações da adequação do capital.

Alguns bancos levam um grande avanço

Constatamos que há grupos de bancos a abrir caminho e a demonstrar que progressos rápidos são possíveis. Trata-se de bancos de todos os “quadrantes”: grandes e pequenos, locais e internacionais, especializados e universais, e de uma variedade de jurisdições. Não obstante, o tempo urge. Por este motivo, definimos prazos claros para cada banco. Esperamos que, até ao final de 2024, os bancos estejam plenamente alinhados com todas as nossas expectativas prudenciais em relação a estes riscos.

they collect from a broad client base via questionnaires. And these banks do not take no for an answer. Instead, they experiment with ways of encouraging clients to fill in the questionnaires. When acquiring data from third-party providers, the banks assess the methodologies used and the quality of the data supplied. In taking this approach, banks ultimately aim to report granular risk indicators to their board, providing a forward-looking view on risk exposures.

Finally, when assessing capital needs, some banks take into account forward-looking climate and environmental factors over a longer time horizon. These assessments cover both physical and transition risks. Frontrunners have even put aside capital specifically to manage material climate-related risks based on the outcome of their capital adequacy assessments.

Some banks are ahead of the pack

We see groups of banks leading the way and showing that swift progress is possible. And they are from all “walks of life”: big and small, local and international, specialised and universal, and from a variety of jurisdictions. But time is of the essence. That is why we have set clear timelines for each bank. We expect that by the end of 2024 they will be fully aligned with all of our supervisory expectations on these risks.

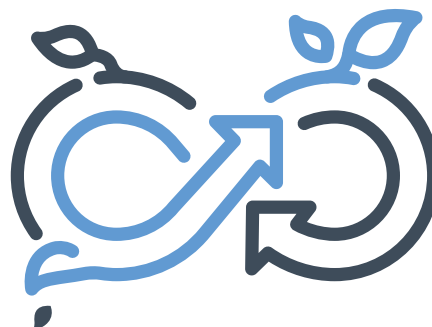
Não pode haver mais dúvidas sobre a responsabilidade. Os bancos têm de medir plenamente os riscos e de determinar o seu preço. Os conselhos de administração têm de colocar os seus bancos numa trajetória inequívoca para uma resiliência duradoura. No processo, os bancos não devem limitar-se a colher os frutos de uma economia mais ecológica e devem dar resposta aos riscos de transição. Devem igualmente fazer face aos impactos físicos das alterações climáticas. Além disso, devem gerir corretamente os riscos relacionados com a perda de biodiversidade e o risco ambiental mais vasto.

Informámos também os bancos sobre as consequências prudenciais que enfrentam, se não cumprirem as suas responsabilidades climáticas. Os prazos serão controlados de perto e, se necessário, serão adotadas medidas coercivas.

Os retardatários precisam de recuperar rapidamente o atraso

Os bancos precisam de adaptar-se antes que seja demasiado tarde. Têm de olhar mais longe para o futuro e agir agora para encher o copo. Adaptar a fundo e conceber vias concretas para manter um modelo de negócio resiliente requer tempo. Estes esforços tornarão cada banco e o nosso sistema financeiro mais resilientes e mais bem preparados para uma economia confrontada com crises climáticas e ambientais durante a transição ecológica.

Na qualidade de autoridade de supervisão, estamos empenhados em guiar os bancos europeus na transição ecológica, para que estes sejam resistentes às alterações climáticas e estejam suficientemente preparados para desempenhar o seu importante papel no apoio a essa transição. Continuaremos a fazer pressão, e a estabelecer e a obrigar a cumprir prazos. No processo, partilharemos melhores práticas para demonstrar aos bancos de que forma os progressos são possíveis. Este é o nosso contributo para a consecução da neutralidade climática até 2050 e o cumprimento das metas do Acordo de Paris. É também o nosso contributo para limitar o impacto das alterações climáticas nas pessoas nos próximos anos. 🚫



There can be no more questions about responsibility. Banks must have risks fully measured and priced. Boards need to have set their banks on an unequivocal course to longstanding resilience. In doing so, banks should not limit themselves to reaping the fruits of a greening economy and addressing transition risks. They must also respond to the physical impacts of climate change. Moreover, they must properly handle the risks related to biodiversity loss and broader environmental risk.

We have also informed banks of the supervisory consequences they face if they fail to meet their climate responsibilities. Deadlines will be closely monitored and, if necessary, enforcement action will be taken.

Laggards need to catch up quickly

Banks need to adjust before it is too late. They must look further into the future and act now to fill the glass. It takes time to fundamentally adapt and design concrete pathways to maintain a resilient business model. These efforts will make each bank and our financial system more resilient and better equipped for an economy that faces the climate and environmental crises while working through the green transition.

As supervisors, we are committed to leading European banks through the green transition so that they are climate change-proof and sufficiently prepared for fulfilling their important role in supporting the green transition. We will keep on pushing, and setting and enforcing deadlines. Along the way, we will share best practices to show banks how progress is possible. This is our contribution to reaching climate neutrality by 2050 and delivering on the objectives of the Paris Agreement. And it is our contribution to limiting the impact of climate change on people in the years to come. 🚫

FORMAÇÃO INTERMÉDIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA

SUSTENTABILIDADE E RISCO CLIMÁTICO NO SISTEMA FINANCEIRO

06 a 09 fevereiro 2023



INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

IFRS 9

27 de fevereiro a
01 de março



INFORMAÇÕES: Ana Maria Novo | a.novo@ifb.pt | +351 217 916 275 | www.ifb.pt

Sustentabilidade, metas e decisões conscientes



Sofia Santos

SUSTENTABILIDADE

É *Sustainability Champion in Chief* na Systemic. Iniciou a sua carreira em 1997 no departamento de Research da Merrill Lynch em Londres e regressou a Portugal em 1999. Trabalhou para a Reuters, Bloomberg, INE e CELPA. Em 2004, fundou a empresa de consultoria Sustentare, focada em projetos sustentáveis. De 2016 a 2018, foi Secretária Geral do BCSD Portugal; entre 2018 e 2019 foi técnica especialista em Finanças Sustentáveis no Gabinete do Ministro do Ambiente e Transição Energética, tendo sido responsável pela dinamização do "Grupo de Reflexão para o Financiamento Sustentável", que levou 20 instituições a assinarem a "Carta de Compromisso para o Financiamento Sustentável em Portugal".

Atualmente é também consultora no Green Climate Fund das Nações Unidas, no programa Readiness para a região de África; Presidente da Assembleia Geral das Águas de Portugal; membro do Comité de Investimento do Fundo Português para a Inovação Social e Professora Convidada de Finanças do ISEG. É autora de sete livros, dos quais três se dedicam ao financiamento sustentável. Tem licenciatura em Economia pelo ISEG, é mestre em Economia pela Birkbeck College na Universidade de Londres e doutora pela Middlesex University em Londres sobre o papel dos bancos na promoção do desenvolvimento sustentável.



A sustentabilidade consiste em introduzir o bem-estar das pessoas no futuro nas decisões do presente. Apesar de as evidências serem claras quanto à urgência em mudarmos hoje as nossas decisões para garantir que teremos todos um melhor futuro próximo, o nosso comportamento mantém-se agarrado aos hábitos do passado, à zona de conforto e à geral tendência humana de não gostar de mudar. Assim sendo, atingir as metas de descarbonização e de respeito pelos direitos humanos nas suas várias formas, constituem hoje desafios difíceis de atingir. Será que a regulação é a solução? Será que o mercado consegue atingir essas metas? Porque será que demoramos tanto tempo a acreditar que o impossível pode acontecer? Talvez porque não temos conhecimento suficiente para constatar os factos!

A capacidade de tomarmos decisões que gerem menor impacto negativo a nível ambiental, social e ético, está-se a tornar quase que obrigatória. No entanto, se não compreendermos para onde vamos e de onde viemos, talvez as decisões não sejam nem as melhores nem as mais impactantes.

O desafio da sustentabilidade é lá chegar

Conseguir atingir um desenvolvimento económico inclusivo, capaz de respeitar os direitos humanos, que não gere impactos negativos significativos no ambiente e que não sofra impactos financeiros decorrentes das alterações climáticas e de biodiversidade, parece hoje estar cada vez mais distante. Se há 10 anos atrás o desafio era convencer as organizações e indivíduos de que ter cuidado com o ambiente e com as pessoas era importante para a competitividade e diferenciação das empresas, hoje o desafio está na capacidade de agir rapidamente. De uma forma geral há um consenso sobre a existência de alterações climáticas que estão e vão impactar a sociedade e a economia. Existem até cenários que estimam os impactos financeiros por países. O que parece ser difícil de convencer as pessoas e os decisores, é que que esses impactos já estão a ocorrer e que temos de fazer algo já. Por incrível que pareça, existe uma resistência imensa em mudar algo hoje em prol de algo melhor no futuro.

A Swiss Re¹ publicou um estudo onde afirma que, se a neutralidade não for atingida em 2050, e estivermos a caminhar para um aumento de temperatura mundial de + 3,6°C em 2050 (que é o caso), os impactos físicos são tais no planeta que o PIB mundial poderá contrair 18%, o PIB Europeu poderá baixar 10,5% e o Português diminuir cerca de 8%. Isto significa que um aumento da temperatura leva à diminuição do PIB, e esta ligação entre variáveis deveria ser incluída na fórmula do PIB.

O World Economic Fórum² publicou outro estudo

1 Swiss Re Institute, April 2021, "The economics of climate change: no action not an option"

2 World Economic Forum, January 2020, "Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy"



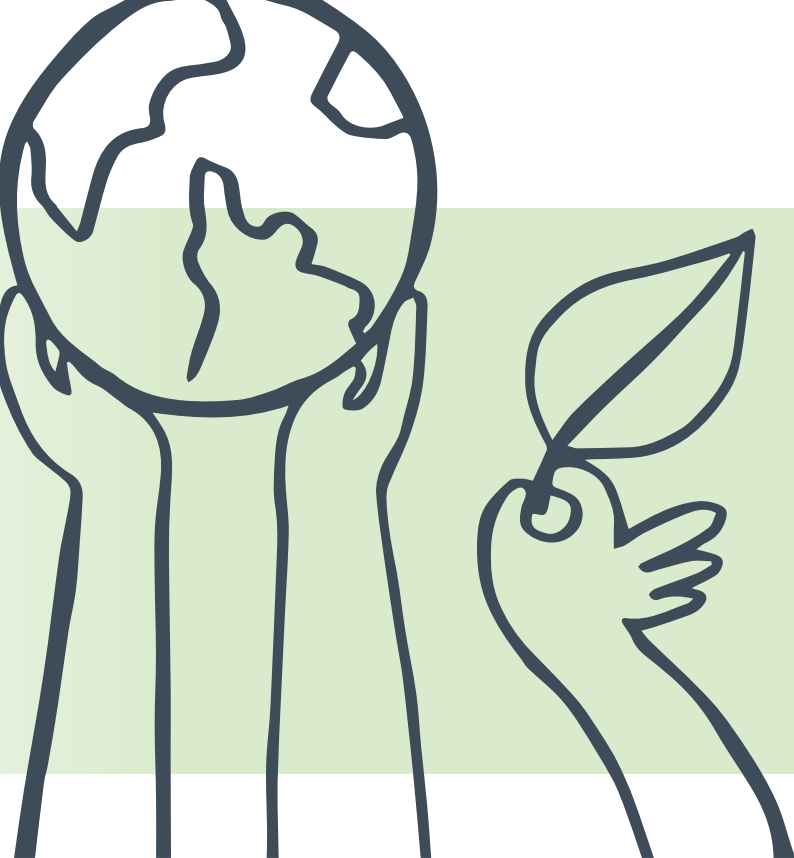
em que afirma que mais de 50% do PIB mundial depende da natureza. Uma vez que a biodiversidade está a diminuir significativamente, então também o PIB poderá diminuir por esta via.

Um estudo da WWF³, afirma que a vida selvagem diminuiu 69% nos últimos 50 anos, e a própria MSCI diz no seu site que "... o risco económico da perda de biodiversidade pode surgir no nível da empresa ou do portfólio. A biodiversidade e as mudanças climáticas estão intrinsecamente ligadas... (e) a perda de biodiversidade reduz a capacidade da natureza de absorver gases de efeito estufa. As alterações climáticas, por sua vez, têm um impacto cada vez maior na natureza... (e por isso) os investidores inevitavelmente serão encorajados ou obrigados a integrar a perda de biodiversidade em suas decisões de portfólio."

A Network for Greening the Financial System – constituída por dezenas de Bancos Centrais de todo o mundo – está a desenvolver vários cenários, tendo identificado que aquele onde ocorrem menores perdas financeiras no futuro próximo, é um cenário em que os agentes económicos alteram os seus comportamentos, onde as empresas e bancos são pró ativos em tomar decisões que promovam a descarbonização e a diminuição das perdas de biodiversidade, onde os governos conseguem impor regulação forte que induz as alterações dos processos de decisão.

Apesar de todas estas evidências financeiras sobre os impactos que a inação do presente terá no futuro, existe ainda uma inércia em colocar o futuro muito próximo no processo de decisões do presente. E por isso está a surgir uma vasta regulação.

3 WWF, 2022, "Relatório Planeta Vivo 2022"



Atingir a Sustentabilidade pela Regulação

Há quem defenda que só com uma regulação forte se conseguirá atingir a descarbonização em 2050, e assim evitar que a temperatura do mundo aumente mais do que 1,5°C. Caso a temperatura aumente mais os cientistas dizem que não conseguirão antecipar os impactos climáticos, o que de certa maneira já estamos todos a sentir no mundo inteiro. Sem capacidade para antecipar o “tempo” então as sociedades tornam-se vulneráveis ao clima e os governos não vão conseguir criar resiliência em todos os países e em todos os lugares para que as populações e negócios estejam protegidos, e por isso os riscos físicos e perdas financeiras aumentam. Tal é particularmente gravoso quando a grande maioria das perdas decorrentes de eventos climáticos não estão seguradas.

Assim, torna-se evidente que é preciso tornar as empresas mais resilientes ao clima, e para tal é necessário que as próprias empresas deixem de ter tanto impacto negativo nesse clima. Chama-se a isto dupla materialidade, e que vem, a meu ver, substituir a teoria ultrapassada e falhada das externalidades. A existência de tanta regulação sobre gestão sustentável nos dias de hoje, evidencia que a teoria das externalidades e a dinâmica de mercado não conseguiram encontrar um ponto de equilíbrio entre a poluição gerada, os recursos consumidos e os preços dos bens finais. Assim, os preços dos bens não subiram o suficiente para que a sua procura baixasse e a poluição da sua produção e o con-

sumo de recursos também diminuísse. Na realidade, não só tal não aconteceu, como as externalidades ambientais das empresas aumentaram tanto, que foram capazes de alterar o equilíbrio do planeta terra, tendo um desses desequilíbrios sido o aquecimento global e as alterações climáticas. Por sua vez, este desequilíbrio origina agora riscos climáticos que podem impactar financeiramente as organizações. Como tal existe uma dupla materialidade dos temas ambientais e climáticos: as empresas têm um impacto no ambiente e no clima (com a sua poluição, consumo de materiais, etc.); mas o clima também passou a ter um impacto potencial financeiro nas empresas, pois as alterações climáticas podem romper com cadeias de abastecimento, podem originar a proibição de determinadas tecnologias, podem alterar a “ordem usual” da produção agrícola, podem aumentar as doenças, os danos por cheias e secas, etc.

Para acelerar a nossa mudança no processo de decisão, tem-se assistido a um crescimento da regulação que incide sobre as organizações e as suas boas práticas de sustentabilidade. É um movimento a nível Europeu, mas a escalar para todas as regiões do mundo. Esta regulação aparenta ter a seguinte ordem:

- Obrigar os agentes de mercado a reportar as suas boas e más práticas de sustentabilidade, através de novas variáveis contabilísticas (alinhamento do volume de vendas, CAPEX e OPEX com a taxonomia verde da EU,



Atingir a Sustentabilidade pelo Mercado

que define o que são atividades ambientalmente sustentáveis; e o Green Asset Ratio para os bancos). Para esta componente temos a regulação europeia da Taxonomia Verde da EU que define o que são atividades ambientalmente sustentáveis; a Sustainable Finance Disclosure Regulation que incide sobre a divulgação de informação sobre sustentabilidade nos fundos; a Diretiva de Reporte de Sustentabilidade Corporativa que incide sobre todas as grandes empresas.

- Criar incentivos / desincentivos para os agentes de mercado continuarem a ter más práticas de gestão sustentável (através de associar os rácios prudenciais mais altos para bancos com maiores riscos climáticos e com mais empréstimos às atividades ambientalmente não sustentáveis). Nesta área deverá sair em breve nova regulação, sendo que o Banco Central Europeu e a European Banking Authority já deram a conhecer as suas expectativas face a este tema.

- Obrigar os agentes de mercado a terem boas práticas de gestão sustentável, através da Proposta de Diretiva de Sustainability Due Diligence que vem trazer para os Conselhos de Administração o dever de cuidar, isto é, o dever de incluir, no processo de tomada de decisão, os temas ambientais e de direitos humanos, e ao longo de toda a cadeia de valor.

Atendendo ao espírito desta regulação poderíamos talvez deduzir que a finalidade das empresas parece estar a mudar de “maximizar o lucro para os acionistas” para “promover o bem-estar da sociedade”. Uma mudança radical, mas talvez necessária para se atingir um meio termo.

Há quem defenda que o mercado consegue ser suficiente para se atingir a sustentabilidade desde que existam os estímulos certos, ou seja, desde que exista uma política pública, de investimento e fiscal que assim induza os agentes económicos. No entanto, e como temos visto nos últimos 20 anos, o espaço da política fiscal tem sido mínimo neste campo, tendo surgido essencialmente como penalizadora e não como indutora de bons comportamentos. No curto prazo políticas fiscais positivas levam a menores receitas fiscais, e parece não haver espaço para tal.

Sem estímulos certos os agentes económicos não vão lá! São os economistas que o dizem, não eu. Ou seja, sem uma política pública facilitadora e expansionista, a sustentabilidade poderá ser dificilmente atingida pela dinâmica de mercado.

A não ser que os agentes mudem a sua maneira de pensar, e comecemos a ter mais gestores que partilhem os valores de alguns movimentos internacionais como o Capitalismo Consciente nos EUA e a B Corp também criada nos EUA mas já difundida por todo o mundo.

O Movimento Bcorp, no seu Summit anual emitiu, em julho de 2022, a seguinte declaração⁴:

“Nosso atual sistema económico falhou. É guiado por uma visão de curto prazo que tem em conta apenas os interesses de um número limitado de partes interessadas, sendo surdo relativamente às gerações futuras. Summit anual “B For Good Leaders” existe para acelerar a transição para uma economia regenerativa, criando as condições para a existência de uma prosperidade compartilhada

⁴ <https://www.bforgoodleaders.org/>



Atingir a Sustentabilidade pela Consciência

e duradoura. Tal criará valor positivo líquido social, ambiental e econômico através de um novo modelo de liderança regenerativa. Como habitantes do planeta Terra, assumimos este chamado intergeracional que exige reformular o próprio significado de liderança. Para possibilitar essa evolução, como B For Good Leaders, comprometemo-nos a:

1. abraçar a interdependência radical, princípio fundamental que rege a vida na Terra, como regra de ouro para a tomada de decisões, levando a um impacto regenerativo;
2. considerar pelo menos a próxima geração de humanos em todas as decisões de negócios;
3. medir o que importa para integrar a criação de valor sistêmico em nossa definição de lucro;
4. desafiar os modelos econômicos extrativistas e defender o bem comum;
5. mobilizar o financiamento como um catalisador para transformar a perspectiva de negócios de curto prazo na criação de valor compartilhado de longo prazo. *Comprometemo-nos a orientar nossas empresas e organizações a adotar um modelo orientado a um propósito que crie valor para todos. Através desta declaração de liderança conjunta, estabelecemos as bases para ações e alianças coletivas, abrindo caminho para uma nova economia regenerativa.*

Assinar e implementar uma declaração destas parece utópico à maioria dos leitores. No entanto este é o caminho "para onde estamos a ir": de uma economia orientada para o bem-estar individual para uma orientada pelo bem-estar coletivo, onde as empresas e o cidadão são reconhecidos como agentes de transformação. Poderão sê-lo "para o bem" ou "para o mal". A regulação parece estar a tentar induzir comportamentos que podem ter um impacto mais positivo na sociedade e no ambiente. Mas só com alguma consciência e vontade essa ambição poderá ser alcançada. Talvez seja altura de começar a ensinar nas escolas os básicos da teoria de gestão humanista, onde se defende que "as empresas existem para servir as sociedades em que operam e para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos"⁵. Neste contexto, a regulação que aí vem seria muito mais facilmente implementada e todos nós seríamos muito mais pró-ativos nas nossas decisões diárias. 0

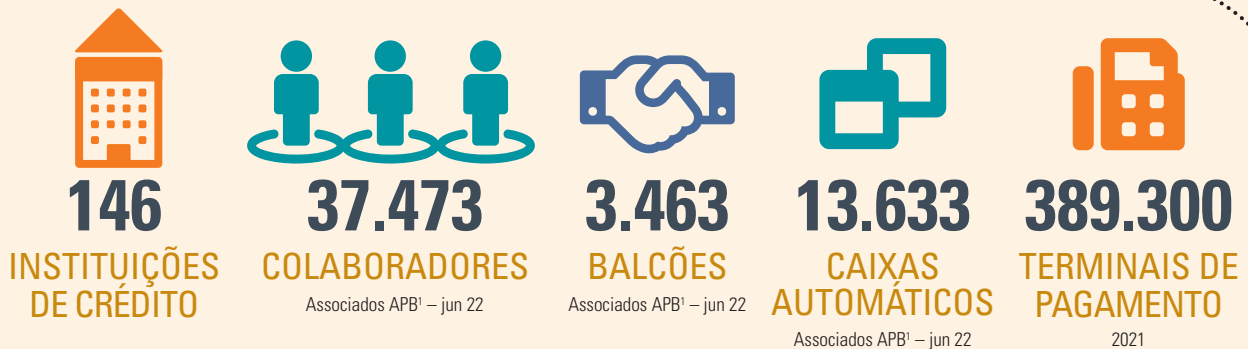
⁵ Spitzbeck, H., (2011). An Integrated Model of Humanistic Management". Journal of Business Ethics 99(1):51-62, March 2011

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

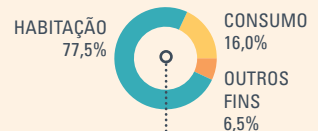
PRINCIPAIS INDICADORES

SETEMBRO DE 2022

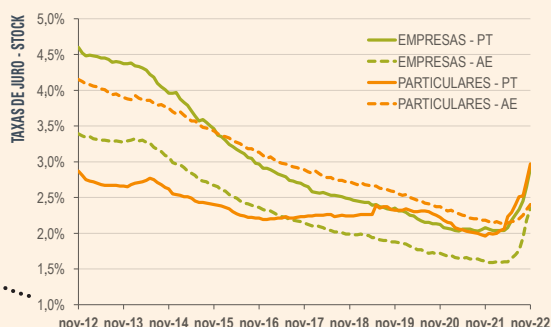


FINANCIAMENTO À ECONOMIA

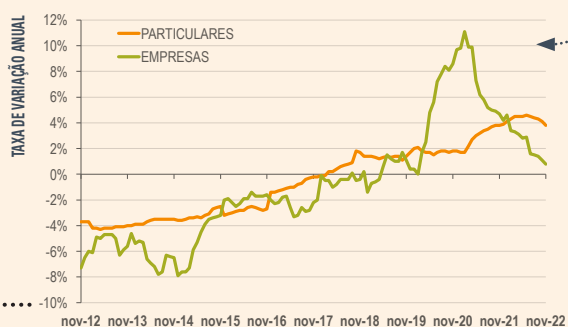
APESAR DOS CHOQUES ADVERSOS QUE SE TÊM VERIFICADO MAIS RECENTEMENTE, O SECTOR BANCÁRIO CONTINUA A DEMONSTRAR RESILIÊNCIA E A RESPONDER ÀS NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO DA ECONOMIA.



A ALTERAÇÃO NA ORIENTAÇÃO DA POLÍTICA MONETÁRIA TEM-SE TRADUZIDO NO AUMENTO DA RESTRITIVIDADE DAS CONDIÇÕES DE FINANCIAMENTO.



A CARTEIRA DE EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS CONTINUOU A CRESCER, CONTUDO, JÁ SE VERIFICOU UMA DESACELERAÇÃO FRUTO DO ATUAL CONTEXTO.



POUPANÇA

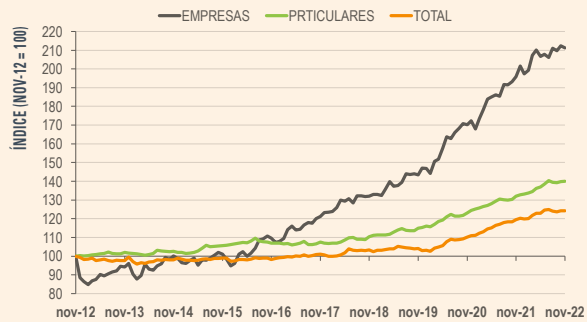
O AUMENTO EXPRESSIVO DOS DEPÓSITOS DE CLIENTES CONTINUA A EVIDENCIAR A CONFIANÇA NO SECTOR BANCÁRIO.



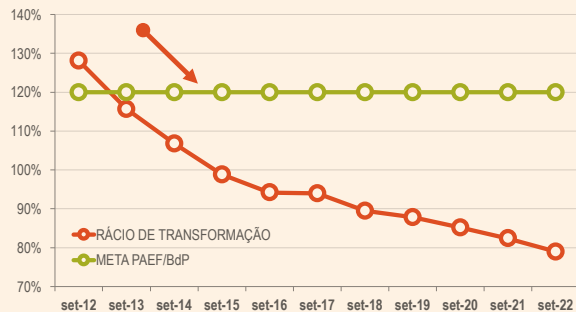
DEPÓSITOS DE CLIENTES



OS DEPÓSITOS³ REGISTRARAM UM AUMENTO DE 4,0% FACE A NOVEMBRO DE 2021.

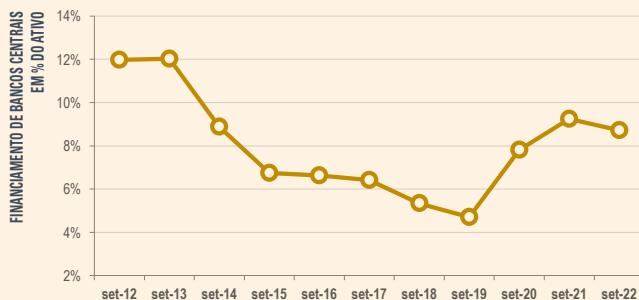


O GAP ENTRE OS DEPÓSITOS DE CLIENTES E A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO CONTINUA A AUMENTAR.

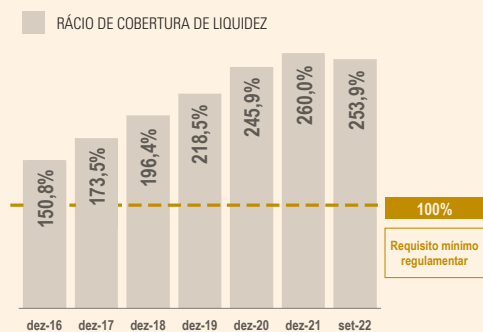


LIQUIDEZ

OS RISCOS DE INFLAÇÃO MUITO ELEVADA CONDUZIRAM A UMA MUDANÇA DE POLÍTICA MONETÁRIA QUE JÁ SE ESTÁ A TRADUZIR NUMA REDUÇÃO DO FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA.



A POSIÇÃO DE LIQUIDEZ DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS MANTÉM-SE EM NÍVEIS MUITO CONFORTÁVEIS.



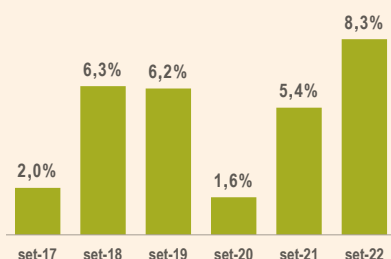
O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

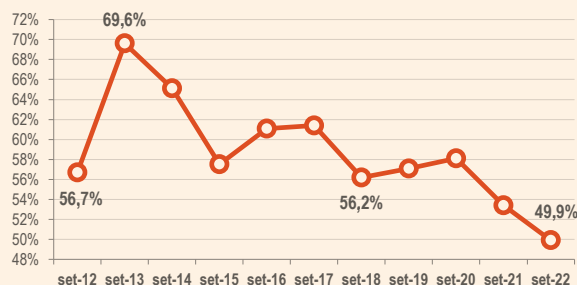
SETEMBRO DE 2022

A RENDIBILIDADE DO SECTOR REGISTOU UMA MELHORIA SIGNIFICATIVA DEVIDO, SOBRETUDO, À DIMINUIÇÃO DO FLUXO DE PROVISÕES E IMPARIDADES E AO AUMENTO DO PRODUTO BANCÁRIO.

RETURN ON EQUITY

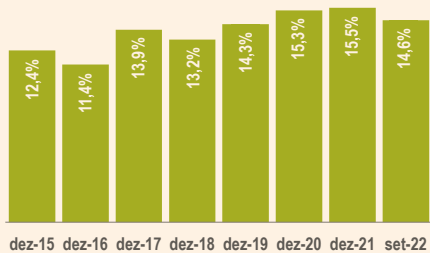


COST-TO-INCOME

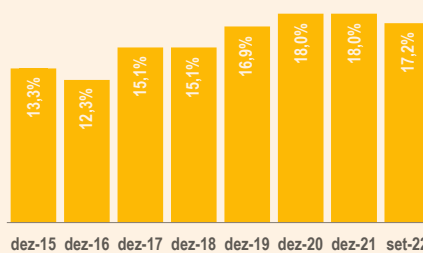


OS RÁCIOS DE SOLVABILIDADE MANTÊM-SE EM NÍVEIS ROBUSTOS.

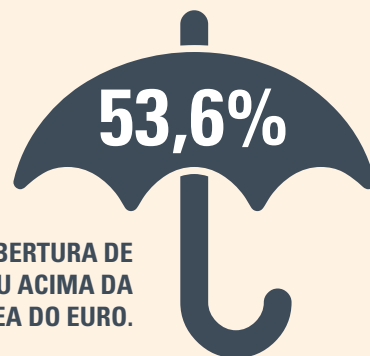
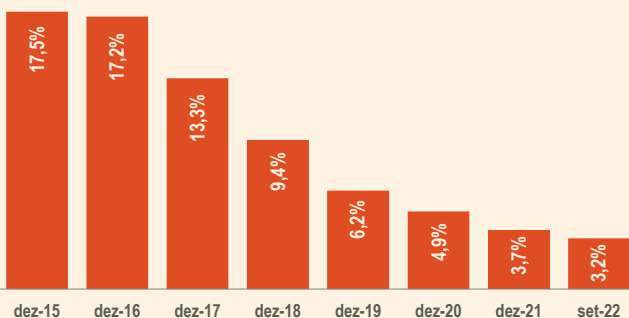
RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1



RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



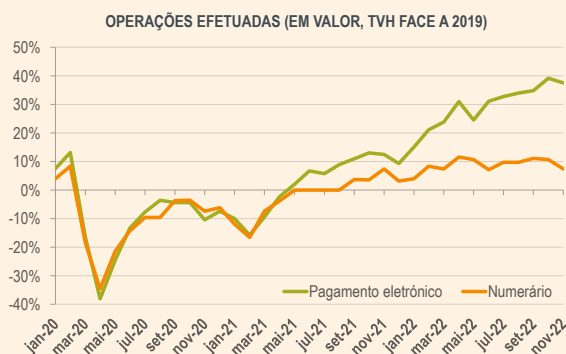
A QUALIDADE DOS ATIVOS CONTINUOU A MELHORAR, TENDO O RÁCIO DE NPL MANTIDO A TRAJETÓRIA DESCENDENTE, SITUANDO-SE JÁ ABAIXO DE 4%.



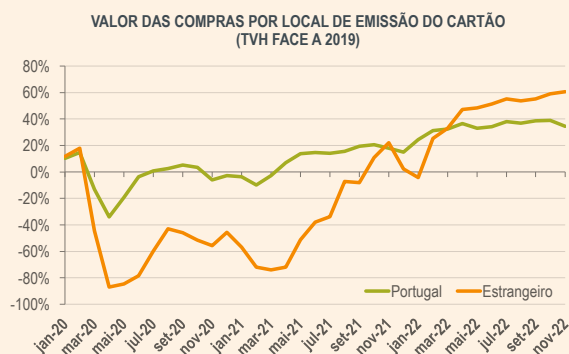
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPL PERMANECEU ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO.

PAGAMENTOS E DIGITAL

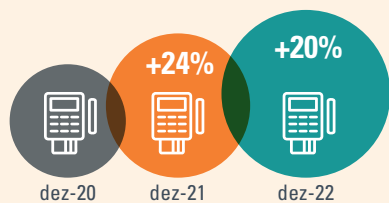
TEM-SE VERIFICADO UMA RECUPERAÇÃO NO VALOR DOS PAGAMENTOS PARA NÍVEIS SUPERIORES AO PERÍODO PRÉ-PANDEMIA, COM UM CRESCIMENTO MAIS SIGNIFICATIVO DOS PAGAMENTOS ELETRÓNICOS.



SIBS Analytics

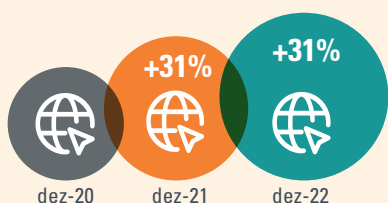


EM PARTICULAR, NO PERÍODO DO NATAL, OS PAGAMENTOS ONLINE REGISTRARAM UM CRESCIMENTO EXPRESSIVO, NUMA ALTURA HABITUALMENTE MARCADA POR UM MAIOR VOLUME DE PAGAMENTOS.



TOTAL DE PAGAMENTOS

SIBS Analytics



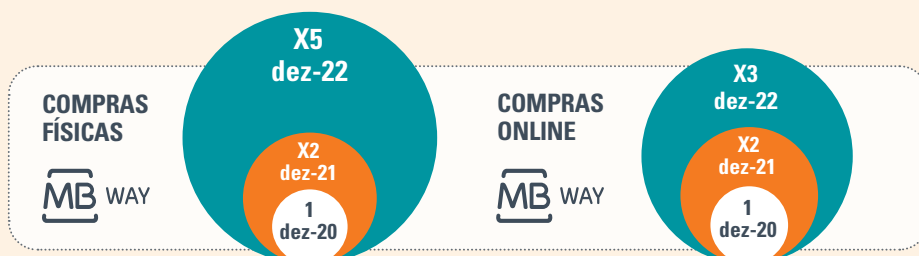
PAGAMENTOS ONLINE

SIBS Analytics



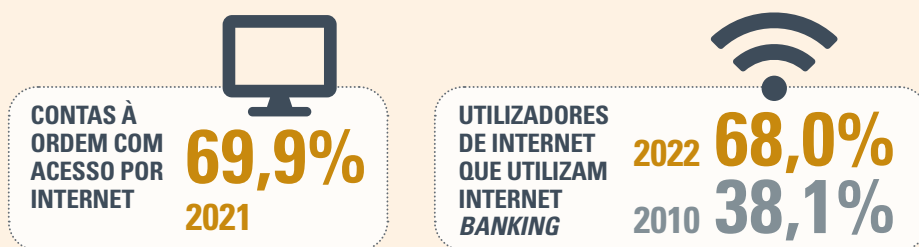
SIBS Analytics

TENDO O MB WAY CONTINUADO A AUMENTAR A SUA IMPORTÂNCIA COMO MEIO DE PAGAMENTO.




SIBS Analytics

OS CLIENTES BANCÁRIOS RECORREM CADA VEZ MAIS À UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS.



INE



Marketing no sector financeiro, num contexto cada vez mais digital



Rogério Canhoto

MARKETING DIGITAL

Tem 52 anos, é licenciado em Engenharia Eletrotécnica, no ramo de Sistemas e Computadores, pelo Instituto Superior Técnico. Possui um MBA em Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e é mestre em Ciências Empresariais com especialização em “Marketing Digital”.

Desenvolveu a sua carreira no sector das Telecomunicações, Media e Tecnologia, com uma forte especialização nas áreas de *Marketing Management* e *Transformação Digital*. Atualmente é *Chief Business Officer* da PHC Software e professor convidado dos mestrados executivos do ISCTE e da Universidade Católica Porto Business School.



Neste contexto altamente competitivo, a transformação digital das organizações é a única forma de assegurar o sucesso futuro. No epicentro desta transformação, o *marketing* ocupa um papel fundamental, conhecendo o potencial das novas plataformas tecnológicas, e criando de forma sistemática e sustentável uma proposta de valor diferenciadora para cada um dos seus clientes. O sector financeiro é um dos mais “abalados” por este *Darwinismo* Digital que promete revolucionar todas as áreas de atividade.



Ao longo dos últimos anos assistimos a uma alteração cada vez mais profunda em vários sectores de atividade na sua forma de atrair clientes, reter esses clientes, prestar-lhes um serviço adequado às suas necessidades cada vez mais mutantes, e mantê-los com altos níveis de satisfação.

Em paralelo, assistimos também ao surgimento de novos modelos de negócio, que alteraram profundamente a forma de entregar valor a esse cliente e, acima de tudo, a forma de criar valor para o acionista.

A este fenómeno chamamos de “Darwinismo Digital”. A evolução do tecido empresarial na direção da sua transformação digital, promovida por dois fatores críticos: A crescente necessidade do consumidor de ser mais bem servido; E a atuação da concorrência e de novos *players*, que elevam a fasquia da proficiência digital das empresas e, por conseguinte, dos seus gestores.

Diria mesmo que, é nesta componente, na qualificação digital dos gestores e das suas equipas que está o grande obstáculo à maior competitividade dos operadores do sector financeiro nesta fase, cada vez mais digital do mercado em que se desenvolvem.

Neste contexto, temos vários exemplos de sectores que foram totalmente transformados em virtude deste *Darwinismo Digital*. O sector da hotelaria e turismo, com a entrada de *players* como a “Booking” ou a

“Trivago”, alterando a forma como procuramos e reservamos o hotel para a nossa próxima viagem de lazer.

O sector da restauração com a entrada do “Tripadvisor” ou do “Zomato” redefinindo a forma de seleccionar o próximo restaurante a experimentar, ou das plataformas como a “Uber Eats” ou a “Glovo”, que alteram a lógica do serviço de conveniência ao cliente final.

Mas podemos ir para sectores mais estruturais como as telecomunicações, em que o “WhatsApp” condicionou todo o enorme negócio de *messaging* dos tradicionais *players* do sector, ou a “Amazon” a ocupar definitivamente a liderança do que são boas práticas de serviço ao cliente no retalho alimentar com o formato Amazon Go e Amazon Fresh.

Estou propositadamente a omitir os casos de disrupção no sector financeiro. Os leitores deste artigo conhecem mais profundamente essas realidades, pelo que qualquer comentário meu poderá ser limitado quer na amplitude, quer na profundidade que o tema exige.

Mas curiosamente, ver exemplos de grande transformação como é o caso da “**Revolut**” a apresentar uma experiência de utilizador substancialmente mais simples, *intuitive* e “mobile friendly”, e a conquistar milhares de clientes em poucos meses, ou o caso da “**Robinhood**” a procurar democratizar o investimento em bolsa com a compra e venda de ações sem comissões,



ou mesmo a **“Stripe”** provavelmente a mais falada plataforma de pagamentos, a potenciar o negócio eletrónico de forma explosiva, de tal forma que empresas como a Amazon e a Shopify já a adotaram para o seu processamento de pagamentos.

São apenas alguns exemplos de como um sector muito competitivo, algo conservador, e altamente regulado, pode ser disrompido na sua cadeia de valor, com a entrada de novos *players* que dominam as novas regras de sucesso da economia digital.

Fundamental para o sucesso e crescimento destes novos *players*, está o profundo conhecimento do comportamento do cliente. O seu comportamento sempre foi muito dinâmico, e com rápida adaptação às novas plataformas digitais para dar resposta ao que são as suas necessidades, expectativas e ambições.

Neste período pós pandemia, onde a “low touch economy” imperou, onde se evitavam os contactos de proximidade, onde se evitavam os eventos, onde se preferiam as compras efetuadas à distância, a fasquia foi elevada. Os clientes adquiriram um “à vontade” com estas novas ferramentas que potenciaram a sua utilização e disseminação.

Então e agora? O que é que os gestores de *marketing* devem fazer nesta nova fase, e quais as sequelas que, no meu entender, vão permanecer?

Uma coisa é evidente, assistimos à aceleração de comportamentos digitais, o que provocou um novo patamar de “drive to digital” em todos os sectores de atividade, conferindo muito mais poder às novas plataformas e ferramentas.

Este pequeno detalhe alterou profundamente a forma como os consumidores procuram informação, como conhecem as marcas, como tomam noção de que existem novos produtos ou serviços, e claro, como efetuam as suas compras e partilham as suas experiências.

Estas alterações obrigam as empresas do sector financeiro a terem de repensar a forma como endereçam o mercado, por uma razão muito simples: neste novo contexto cada vez mais digital as expectativas dos clientes evoluíram de forma dramática.

Os clientes não querem apenas ser bem servidos. Agora que as empresas têm os seus dados pessoais, conhecem as suas preferências, e têm o seu histórico de compra, querem ser surpreendidos ao longo da sua jornada de consumo. E não comparam com a concorrência, mas sim com a melhor experiência que tiveram até ao momento, mesmo que em outro sector de atividade. A competição é claramente global.

Neste contexto, identifico quatro grandes prioridades para este novo normal do *marketing*:

1. Experience is everything – Os clientes estão focados em obter o que querem, onde querem e no momento que querem, pelo que esperam uma experiência sem atritos, proativa, e relevante. O desafio dos *marketeers* é conseguirem transformar informação de cliente (interna ou externa) em insights úteis para otimizar a experiência, retirar os *pain points* e, assim, melhorar o vínculo entre a sua marca e o cliente. Os níveis de retenção e de satisfação de clientes estão profundamente ligados a esta variável.



2. Omnichannel is a survival issue – neste novo normal, a conquista de clientes é muito mais desafiante. É necessário balancear muito bem a pressão de comunicação em *mass media*, comprando visibilidade sobre os *targets*, e desencadeando assim o processo de comunicação, com todo este mundo de plataformas e ferramentas digitais focado em processar informação, olhar para as estatísticas, conhecer os algoritmos e conquistar *leads* para o negócio. As duas vertentes são fundamentais para o sucesso dos *players* neste sector. Comunicar de forma coerente e nos pontos de contacto mais relevantes para cada um dos clientes, promove a utilização de ferramentas como *Chatbots* inteligentes, *Instant Messaging*, *Video Service Calls*, que são a grande tendência no sector.

3. Artificial Intelligence is a must – As interações entre as empresas e os seus clientes produzem milhares de informações úteis para potenciar e otimizar o negócio. Agora, como nunca, existe capacidade de processamento e de armazenamento dessa informação para produzir *inputs* relevantes para os gestores. Com essa informação podem encontrar padrões de consumo, identificar oportunidades de negócio, potenciar o endosso de soluções financeiras aos seus clientes, fornecer informações mais relevantes e personalizadas ao perfil de risco e de conveniência de cada um. Nos dias de hoje, isso só se consegue efetuar em tempo útil e com eficácia, com ferramentas de inteligência artificial que recorrem a algoritmos para encontrar a informação relevante.

4. Digital Skills are core – por último, este ponto fundamental. Neste novo contexto é crítico o *upskilling* e o *reskilling* das equipas de *marketing* nas vertentes digitais. Neste momento é fundamental contratar profissionais com *skills* digitais. Neste novo contexto as iniciativas têm de ser pensadas de raiz em 360º, ao longo de toda a jornada do consumidor. O ritmo a que o digital evolui, requer uma atualização permanente em várias frentes.

O desafio é enorme. As expectativas dos clientes estão aos níveis mais altos de sempre. Quanto maior for o *gap* entre a expectativa do cliente e a capacidade de entrega da marca, maior a probabilidade de mudança. Neste mundo totalmente conectado, nunca foi tão fácil mudar de marca, produto, ou serviço.

O sucesso das marcas no sector financeiro terá de ser sustentado na criação de experiências únicas, personalizadas e adicionando valor a cada interação.

Um novo *player* neste sector, e a competir pelos vossos clientes, muito provavelmente não vem do sector financeiro. Será uma companhia com origem noutra actividade, que compreende muito melhor como as novas tecnologias e plataformas digitais podem cativar o cliente final e produzir uma proposta de valor mais interessante do que os *players* tradicionais.

Os incumbentes têm urgentemente de dominar essas plataformas a seu favor e construir relações sustentáveis e de longo prazo com a sua base de clientes, para garantir o seu sucesso no futuro. 🎯

FORMAÇÃO INTERMÉDIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS

NOVO CURSO para Formação
de Aperfeiçoamento
Profissional Contínuo



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA

MEIOS E SISTEMAS DE PAGAMENTOS ELETRÓNICOS

14 a 17 de fevereiro 2023



INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt

Há pessoas e pessoas, e há marcas e marcas



Pedro Monteiro

MARKETING

Licenciado em Antropologia pelo ISCTE e Mestre em Comunicação pela mesma universidade. Possui também um Diploma de Estudos Avançados em Ciências da Comunicação (Curso de Doutoramento da FCSH/UNL). Inicia a carreira como *copy writer*, tendo passado por algumas das maiores agências nacionais. Em 1997, assume a direção criativa da Nova Publicidade. Envereda mais tarde pela área estratégica, desempenhando funções como responsável de Planeamento Estratégico no Grupo Novodesign, na Strat Design e na Strat Publicidade. Em 2009, estabelece-se como consultor de Marketing e Comunicação, colaborando também com a MTW como especialista em *personal branding*. Tem mantido, paralelamente, ligação ao ensino, tendo lecionado em instituições como o ISPA, a ESCS, a ESGT ou a ETIC. É atualmente *Head of Strategy* na DDB.



Numa altura em que a nossa confiança nas marcas continua a depreciar-se, faz todo o sentido sublinhar o que estas têm de humano e analisar a sua conduta como se de verdadeiras pessoas se tratassem. Uma mudança de comportamento e de atitudes na forma como as marcas estão a comunicar connosco pode trazer melhorias significativas no relacionamento que mantemos com estas, ajudando a restaurar a tão desejada confiança.

O fenómeno cresce de ano para ano. Os números de cada novo estudo comprovam-no e os sites de tendências reforçam a convicção instalada: os consumidores confiam cada vez menos nas marcas e cada vez mais em amigos, familiares, amigos de amigos e colegas de trabalho. Até os *influencers* ganham terreno nesta disputa pela confiança. O que vamos sabendo acerca das gerações mais novas aponta igualmente para o agravamento da tendência: se as pessoas em geral evitam crescentemente a publicidade (bloqueiam-na, ignoram-na ou encontram formas de a contornar), os jovens lideram neste tipo de comportamento, mostrando ainda menos disponibilidade para dar atenção às marcas e ver conteúdos comerciais.

Olhando para o quadro numa perspetiva mais alargada nada disto devia surpreender-nos. A falta de confiança nas marcas é paralela à cada vez maior falta de confiança nas corporações, nos jornalistas, nos jornais e nas notícias, bem como nos governos, nos políticos e nos partidos. Mas do ponto de vista do *marketing* e da comunicação talvez possamos fazer algo para contrariar esta dinâmica negativa. Começando por lembrar que sendo embora a mudança a grande constante do tempo atual, há verdades que ainda não mudaram. E uma delas, basilar para quem trabalhe com marcas, é o facto de os seres humanos não se conectarem com produtos ou com serviços, mas sim com pessoas.

Enquanto consumidores, o que fazemos inconscientemente ao lidar com a marca A ou B é idealizá-la como uma pessoa, pois essa é a forma humana de a guardarmos na mente. Sabemos há muito que os produtos ou os serviços não aportam, por si só, valor relacional. São as marcas que lhes dão vida, são estas que os fazem parecer pessoas a quem nos vincula-

mos emocionalmente. É certo que algumas marcas o fazem com mais sucesso do que outras, mas isso significa apenas que têm o mérito de tornar-se pessoas de quem gostamos mais. Quanto àquelas marcas – e há muitas – que não conseguimos sequer ver como pessoas (alguém com um estilo, uma personalidade e valores próprios), não passam de marcas inacabadas, marcas que verdadeiramente não o são.

Os produtos ou serviços que queremos comprar são um intermediário para uma relação que estabelecemos com alguém. As marcas são esse alguém. Não são, obviamente, uma pessoa em carne e osso, mas têm um conjunto de atributos humanos que é suposto reconhecermos quando entramos em contacto com elas. Do ponto de vista da comunicação, quando vemos um *spot* televisivo, um *outdoor*, um *post* nas redes sociais ou um *e-mail de marketing* de uma determinada marca, tal como sucede quando visitamos o seu *site* ou uma das suas lojas, o nosso verdadeiro interlocutor, a entidade com quem entramos em diálogo, é a pessoa





imaginária que a marca representa. Essa marca-pessoa distingue-se das demais porque apresenta traços comportamentais e de aparência suficientemente diferenciadores e salientes para que possamos percebê-la assim.

Os anúncios, tal como as restantes mensagens comerciais transmitidas pelas marcas, são uma parte especialmente sensível do diálogo que se estabelece entre estas e o consumidor, pois é através deles que as marcas assumem declaradamente querer falar conosco. É precisamente aqui, nos momentos em que esta comunicação explícita acontece, que podemos fazer alguma coisa para melhorar o desempenho das marcas, contrariando a perda de confiança em curso. Nomeadamente, ganhando consciência de que as marcas podem não estar a ser as melhores pessoas do mundo.

Há pessoas de quem gostamos, pessoas que nos são relativamente indiferentes e pessoas com quem não nos identificamos de todo. Com as marcas também é assim. A forma como estas se comportam (o que dizem e o que fazem) também leva os consumidores a aproximar-se delas e a adotá-las, ou a manterem-se distantes, acabando até por rejeitá-las. E aqui chegamos ao cerne da questão: na perspetiva da comunicação, será que as marcas, genericamente falando, estão a esforçar-se por ser pessoas de quem gostamos? – pessoas cujas mensagens valorizamos, admiramos e respeitamos? Em muitos aspetos é provável que não, o que talvez explique o défice de confiança atualmente existente.

Será que as marcas estão a dizer-nos a coisa certa?

Divertir e entreter é satisfazer uma necessidade humana básica. Olhando para a comunicação publicitária, fica a ideia de que andamos a ignorá-lo com alguma frequência. Se os humoristas e os *entertainers* nunca foram tão valorizados, por que razão não deixamos a publicidade fazer rir e sorrir mais vezes, seja com um bom *gimmic* ou com um bom *storytelling*? **A comunicação faz-se de cumplicidade e a cumplicidade não se faz com o hemisfério esquerdo do cérebro, faz-se com emoções. Por mais que os *marketeers* se apaixonem pelos argumentos racionais das suas ofertas, isso é insuficiente para prender a nossa atenção e convencer-nos.** Para além de apresentar informação e argumentos (*falar para nós*), as marcas precisam mais ainda de ganhar a nossa cumplicidade (*falar connosco*). É bastante mais provável darmos ouvidos a uma marca que usa a criatividade para tornar interessante o que tem a dizer-nos. Exatamente como sucede com uma pessoa.

Será que as marcas estão a abordar-nos da forma adequada?

Boas maneiras, sentido de oportunidade, respeito pelo nosso tempo e pela nossa privacidade é o que esperamos de uma pessoa atenta e educada. Não é assim que muitas marcas se comportam. A intrusão permanente a que nos sujeitam, entrando sem pedir licença nos nossos dispositivos (interrompendo constantemente as nossas tarefas ou o nosso lazer), vai no sentido contrário desta preocupação. O efeito é o oposto: **à medida que as tecnologias evoluem e potenciam novas possibilidades de contacto, alimentando a tentação para abordagens abusivas, aumenta a nossa impaciência relativamente a mensagens de natureza comercial.** O sentimento de irritação é ainda maior quando não consideramos o conteúdo rececionado minimamente atrativo, sendo nestes momentos que saber inspirar ou entreter poderia fazer a diferença, ajudando a desarmar a nossa resistência.



Será que as marcas estão a tomar posição como deveriam?

Os tempos mudaram. Os consumidores deixaram de permitir às marcas que se mantenham neutras. Posicionar, encontrar uma forma distintiva de ficar na cabeça de cada um, já não é suficiente – é preciso tomar posição. O mundo está em convulsão e as marcas têm cada vez menos margem para se alhearem da realidade. Esperamos delas que sejam pessoas, que tenham convicções e causas. Já não aceitamos que se limitem a lutar pela nossa preferência com base nos argumentos funcionais ou até mesmo emocionais decorrentes dos produtos ou serviços anunciados. Queremos vê-las tomar partido e mostrar-nos como se posicionam em relação a coisas importantes como a vida em sociedade ou o futuro do planeta. Se querem que as escolhamos, exigimos que nos mostrem também as suas escolhas, pois tornou-se igualmente importante saber até que ponto as mesmas coincidem com as nossas.

Quanto mais desumanizarmos as marcas e a sua comunicação – mais inoportunos e impositivos formos a estabelecer contacto, mais apostarmos em mensagens estritamente comerciais (sem alma e sem propósito), mais bombardearmos as pessoas com propostas agressivas e *call to action* impositivos, mais nos focarmos em cliques e *views* e menos em *engagement* – mais desumanizamos também a relação que mantemos com o consumidor. Daí até à erosão acelerada da confiança nas marcas vai apenas um pequeno passo.

O *marketing* e a comunicação terão muito mais futuro no negócio da criatividade e da sedução do que no negócio da intrusão e do aborrecimento. “Humaniza-te”, como ouvimos dizer num anúncio recente, faz cada vez mais sentido. 🚫

EXECUTIVE EDUCATION



ALTA DIREÇÃO

PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA ALTA DIREÇÃO

Início a 23 de fevereiro

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

Resiliência no plano individual e no contexto de adultos



Cristina Pereira

ORGANIZAÇÃO

É psicóloga e membro da Direção da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Atualmente exerce também funções como psicóloga numa Autarquia Local.



A vida nunca é perfeita. Por mais que desejemos que as coisas simplesmente sigam a nossa vontade, as dificuldades são inevitáveis e todos temos de lidar com elas. Como dizia Nelson Mandela “A maior glória em viver não está em jamais cair, mas em levantarmo-nos cada vez que caímos.”

A resiliência é a capacidade que nos permite lidar com os nossos problemas e superá-los, adaptarmo-nos a mudanças e transformarmos experiências negativas na nossa vida.

A resiliência ajuda-nos a gerir melhor o stress das situações difíceis e a aproveitarmos as coisas boas da vida, mesmo quando há aspetos que correm mal. Quando enfrentamos adversidade, infortúnio ou frustração, a resiliência ajuda-nos a recuperar, a sobreviver, e até a prosperar.



A resiliência é a qualidade psicológica que permite que quando confrontados pelas adversidades da vida possamos retomar o nosso ponto/estado inicial. Em vez de deixar que dificuldades, acontecimentos traumáticos ou fracassos nos ultrapassem e esgotem a nossa determinação, as pessoas altamente resilientes encontram uma forma de mudar de rumo, superar emocionalmente e continuar em direção aos seus objetivos.

Ultrapassar a dor e a desilusão sem momentos de desânimo não é necessariamente fácil para ninguém. No entanto, as pessoas mais resilientes fazem por dar continuidade à sua tarefa, ao seu propósito, ativando-se emocional e mentalmente após um determinado contratempo ou infortúnio, como a morte de um ente querido, perda de emprego, uma doença crónica ou aguda, ou outra situação.

Falhar é profundamente humano. Todos, independentemente dos seus antecedentes, das suas competências, ou da sua história de vida, falharão pelo menos uma vez na sua vida. Mesmo na infância e juventude apostar na educação emocional, na promoção da autoestima e competências de vida a par da comunicação são estratégias cruciais para favorecer a resiliência, mesmo na fase adulta.

Somos mais resilientes quando...

- i. **Corpo:** estamos atentos à nossa saúde (física e psicológica), respeitamos as nossas necessidades de sono, fazemos uma alimentação equilibrada, fazemos atividade física regular;
- ii. **Pensamentos:** gostamos de nós e nos aceitamos como somos, confiamos nas nossas capacidades para resolver problemas, temos orgulho em nós próprios;
- iii. **Comportamentos:** propomo-nos a atingir objetivos realistas, focamo-nos no que podemos controlar, aprendemos com os nossos erros, partilhamos com amigos/ família os nossos sentimentos, preocupações e sucessos, pedimos ajuda sempre que precisamos.



Como podemos desenvolver a nossa resiliência?

- i. Alimentar relações positivas com familiares e amigos, que nos acompanhem nos dias bons e menos bons, que nos ajudem a pensar e a lidar com os nossos desafios;
- ii. Aceitar que a mudança e a incerteza fazem parte da vida;
- iii. Encontrar significados. Fazer coisas que, diariamente, dão sentido e propósito à nossa vida;
- iv. Reconhecer e aprender com a nossa própria experiência. Todos nós já passamos por momentos difíceis - que recursos, estratégias e competências usámos para os ultrapassar?
- v. Cuidar do nosso bem-estar. Respeitar as nossas rotinas de sono e descanso, manter uma alimentação saudável, fazer exercício regularmente. Envolvermo-nos em atividades de lazer e *hobbies* que nos deem prazer.
- vi. Cuidar da nossa Saúde Psicológica. Prestar atenção aos nossos sentimentos e necessidades e

reconhecê-los. Recorrer ao humor sempre que possível.

- vii. Falar sobre o que nos preocupa ou angústia. E, sempre que necessário, pedir ajuda.

A resiliência é também sobre o ambiente que nos rodeia. Num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico, o conceito de resiliência é fundamental para compreender como os trabalhadores lidam com a adversidade.

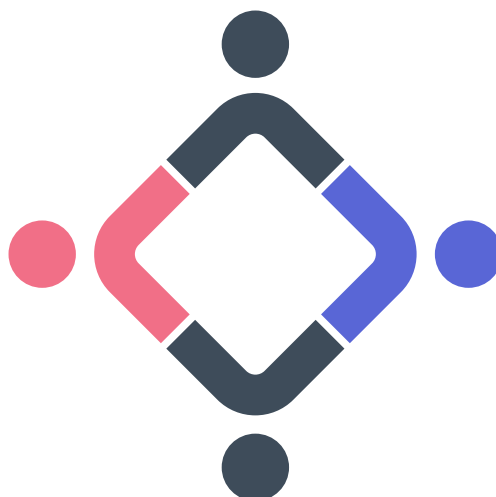
E como podemos construir uma Organização mais Resiliente?

As lideranças e gestores de equipas podem aumentar a resiliência das suas equipas. Não esqueçamos que o mundo organizacional vive de mudança, e da rápida necessidade de adaptação, por isso, estratégias para lidar com o *stress* são desde logo uma iniciativa positiva.

Este é um conceito dinâmico que decorre e evolui ao longo da vida, a resiliência, vai sendo também ela melhorada pelas diferentes experiências com que somos confrontados. As equipas resilientes desenvolvem uma forte aceitação da realidade e estão preparadas para suportar e sobreviver a dificuldades extremas.

A resiliência é aprendida com a mudança. A maioria das organizações, e sem esquecer um passado muito recente, nunca teria experimentado uma mudança tão significativa como durante a pandemia da COVID-19. As organizações (públicas ou privadas) têm lidado de forma diferente com as adversidades, muito também pela sua própria natureza e missão, mas muitas aprenderam a importância de construir equipas resilientes.

A resiliência é uma habilidade, que se expressa pela capacidade de recuperação e superação. As pessoas



naturalmente resilientes são capazes de permanecer calmas em situações stressantes. São capazes de procurar motivação e não perder o foco durante tempos mais difíceis.

Da mesma forma que alguns de nós se debruçam sobre o fracasso, as pessoas resilientes são capazes de se recuperar rapidamente. Normalmente, tende-se a descobrir que aqueles que experimentaram frequentemente mudanças, e os seus efeitos negativos, são mais resilientes quando a mudança presente acontece.

Uma organização com uma forte resiliência de equipa é capaz de prosperar seja qual for o caminho que o mundo lhe possa trazer. A resiliência no local de trabalho é a capacidade de recuperar rapidamente das dificuldades e das mudanças. As equipas e organizações resilientes são persistentes quando enfrentam desafios. Aprendem e melhoram continuamente e podem manter o seu desempenho a longo prazo.

A resiliência, como a maioria das competências, pode ser aprendida, desenvolvida e melhorada. As organizações que assumem a resiliência das suas equipas como chave para o sucesso apostam na formação de equipas no desenvolvimento pessoal e profissional, na gestão do *stress* e na promoção do bem-estar e na necessidade do autocuidado.

As capacidades de resiliência podem assumir muitas formas diferentes no local de trabalho, a todos os

níveis. Por exemplo, se uma equipa perde um membro valioso sem o substituir, isto pode causar um aumento da carga de trabalho. Passar esta fase gerindo com sucesso uma maior carga de trabalho é uma demonstração de impressionante resiliência da equipa.

Outro exemplo pode ser o/a trabalhador/a não receber a promoção para a qual entendia ser o/a mais adequado(a). Compreender a razão pela qual perdeu desta vez, refletir e desenvolver as suas competências permitindo uma resposta mais positiva num futuro, é mais uma vez um sinal revelador de que tem boas capacidades de resiliência.

A identificação e o aproveitamento dos pontos fortes aumentam a resiliência da equipa. Um ótimo lugar para começar é refletir sobre os seus talentos e pontos fortes e considerar como pode fazer a diferença utilizando-os.

As equipas mais resilientes acreditam nos seus próprios pontos fortes. Sabem que podem recuperar com confiança dos contratempos, reforçando esses pontos fortes para melhor. O bem-estar é crucial para a construção de uma equipa de resiliência bem-sucedida. Trabalhando a resiliência das equipas, as organizações fomentam e desenvolvem políticas e práticas de bem-estar e felicidade organizacional, estruturadas com dimensão estratégica, contribuindo fortemente para a saúde física e psicológica dos trabalhadores e, dessa forma, para o desempenho e a sustentabilidade das organizações e da sociedade. ①

FORMAÇÃO INTERMÉDIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA

TRADE FINANCE

01 a 07 de março de 2023

INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt



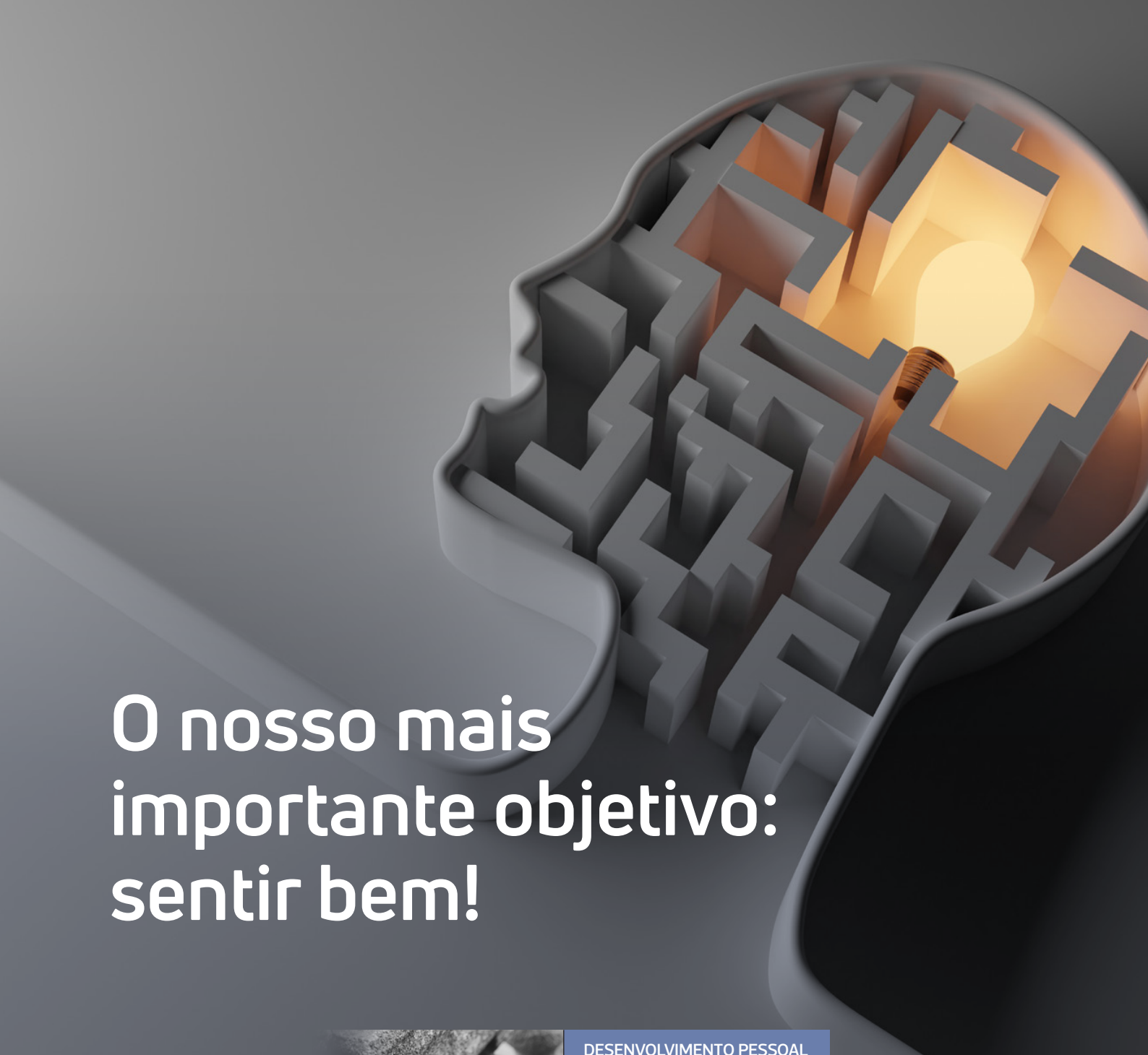
FORMAÇÃO INTERMÉDIA

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA

CONTABILIDADE GERAL

07 a 10 de fevereiro 2023

INFORMAÇÕES: Ana Maria Novo | a.novo@ifb.pt | +351 217 916 275 | www.ifb.pt



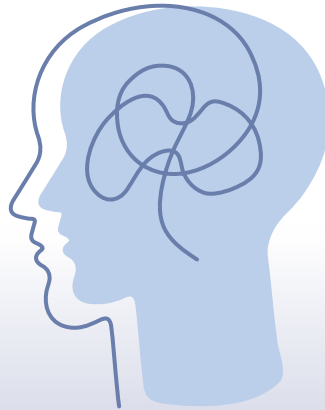
O nosso mais importante objetivo: sentir bem!



Pedro Vieira

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

É licenciado em Economia pela Universidade do Porto, tendo desenvolvido uma carreira multinacional. Enveredou pelas áreas do *coaching*, PNL e hipnose, e acompanha há mais de 15 anos clientes e alunos interessados nas áreas do desenvolvimento pessoal, especialmente o *coaching* e a Neuro Estratégia.

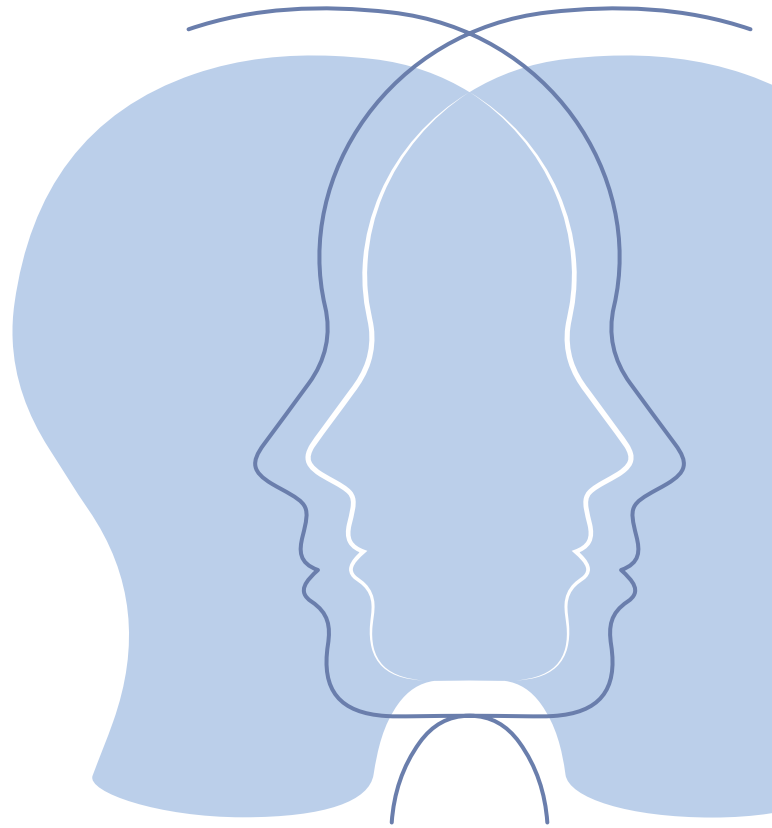


É importante ter consciência das nossas necessidades psicológicas e de que há diferentes formas de as satisfazer. Esse conhecimento é muito importante para apoiar o objetivo de nos sentirmos bem.

As razões que levam alguém a procurar a ajuda de um *coach* são variadas, claro. Há quem queira avaliar as suas opções de carreira, há quem queira mudar hábitos e comportamento, há quem queira repensar as suas relações, há quem procure aumentar o seu foco e determinação rumo a objetivos pessoais e profissionais. Independentemente das razões específicas que levam alguém a procurar entrar num processo de desenvolvimento pessoal, aumento de competências e exploração de possibilidades, há uma razão fundamental que é comum a todos. E quanto mais pessoas conheço e apoio, mais clara se torna esta aprendizagem. Aquilo que queremos, todos, é sentir-nos bem. E, em função

das nossas experiências, crenças e valores, procuramos viver de uma determinada forma, que é aquela que acreditamos que nos fará sentir melhor. Neste sentido, com todas as nossas diferenças, somos todos iguais.

O que é isto, porém, de nos sentirmos bem? É resultado de uma complexa equação parcialmente obscura, difícil de descortinar e resolver? Ou é produto de um processo relativamente simples e universal? Durante muitos anos acreditei na primeira possibilidade, hoje estou bem mais inclinado para a segunda. As experiências sucessivamente acumuladas ao longo deste década e meia como profissional do desenvolvimento pessoal são claramente indicativas de que o



bem-estar é sentido por cada um de nós em função do cumprimento de um conjunto estável de necessidades psicológicas. Ou seja, há coisas de que necessitamos para nos sentirmos bem e, quando as conseguimos alcançar, a vida é tida como satisfatória. Quando não conseguimos suprir essas necessidades, sentimos que a vida é insatisfatória. Parece simples, não é? Se assim for, porque não caminhamos de forma mais segura e determinada no sentido de satisfazer essas necessidades e alcançarmos o bem-estar? Talvez porque a maior parte de nós não conhece as suas necessidades, distraíndo-se no processo com um conjunto de coisas que são contraproducentes. Ou seja, em muitos casos, em lugar de satisfazer aquilo que necessitamos de satisfazer... fazemos exatamente o oposto!

Começemos por falar dessas necessidades: podendo ganhar diferentes contornos para cada um de nós, são universais.

Por um lado, temos uma **necessidade fundamental de nos sentirmos ligados** a outras pessoas e a coisas que nos ultrapassam, de sermos parte de algo maior do que nós mesmos. Há quem satisfaça esta necessidade através de relacionamentos amorosos, de ser parte de uma família, de fazer parte de uma equipa, empresa, partido, clube ou associação. Também podemos satisfazer esta necessidade sendo parte de um grupo de pessoas que partilham um certo valor, defendendo os animais e a natureza, cultivando uma ligação com o divino ou com o universo, seguindo uma religião ou tradição. No fundo, esta é a necessidade de não estarmos sós e de nos sentirmos uma parte de alguma coisa que nos transcende. Quando satisfazemos esta necessidade, sentimo-nos bem. Quando não o fazemos, sentimo-nos mal.

Por outro lado, também temos uma **forte necessidade de segurança, controlo e previsibilidade**. Queremos conhecer as coisas, entender e perceber as razões pelas quais as coisas são como são. Procuramos o conhecimento sobre o mundo e sobre as pessoas, procurando sentir controlo sobre aspetos relevantes da nossa vida e aumentando a capacidade de prever como será o amanhã. Para conseguir isto, estudamos, treinamos, simulamos e também procuramos organizar, sistematizar, criar regulamentos e procedimentos que ajudem a criar mais ordem e segurança. Para alcançar isto procuramos mitigar riscos, decidir pelo seguro, dominar e restringir as variáveis, ganhar controlo sobre aquilo que parece incerto. Quando o conseguimos fazer, sentimo-nos bem. Quando não o conseguimos fazer, sentimo-nos mal.

Existe igualmente uma **necessidade intensa de obter reconhecimento e de nos sentirmos importantes e valiosos**. De termos a sensação de poder fazer a diferença, de termos capacidade para alcançar as nossas metas, de garantir o nosso sustento e o dos nossos, de ganharmos destaque por aspetos do nosso comportamento e do nosso desempenho. É a satisfação desta necessidade que nos leva a lutar pela vitória sobre o outro, a querermos ser os primeiros, a chamarmos a atenção sobre aquilo que fazemos, a procurar obter reconhecimento dos nossos pares, a ter ambição de chegar mais longe, a querer ter razão e sermos independentes e autossuficientes. Quando conseguimos sentir este valor pessoal, sentimo-nos bem. Quando não o conseguimos sentir, sentimo-nos mal.

Finalmente, temos **necessidade de experienciar a vida através dos nossos sentidos**, de satisfazermos a nossa curiosidade sobre pessoas, lugares e acontecimentos. Queremos ver, experimentar, tocar, dançar, viver. Não queremos simplesmente falar sobre a vida, queremos vivê-la agora. É esta necessidade que nos impele a conhecer novas pessoas, a procurar novos lugares, a testar novas atividades. É o que nos dá vontade de quebrar rotinas, de mudar a forma como fazemos as coisas, de testar alterações. Muitas vezes não porque o antigo estava errado, mas porque temos apetência por experimentar o que é novo. Queremos usar o corpo, lidar com as diferentes sensações que nos proporciona, queremos perceber o mundo através dos nossos sentidos. Quando o conseguimos fazer, sentimo-nos bem. Quando não o conseguimos fazer, sentimo-nos mal.

Estas diferentes necessidades manifestam-se em todas as pessoas. Mas não da mesma forma, não com a mesma intensidade e não através da mesma ordenação. Há quem tenha mais necessidade de segurança, por exemplo, enquanto que outras pessoas podem ter mais necessidade de reconhecimento. Há quem tenha mais necessidade de ligação aos outros, enquanto que outras pessoas podem ter mais necessidade de experiência e novidade. Estas necessidades também não se manifestam sempre com a mesma intensidade e forma para cada um de nós. Ao longo da nossa vida as prioridades podem alterar-se, assim como tal também pode acontecer quando passamos de um contexto para outro. Talvez tenhamos uma necessidade de reconhecimento mais forte na família do que no trabalho, ou uma necessidade de ligação mais forte socialmente do que profissionalmente. O que se mantém estável é que, de uma forma ou de outra, estas necessidades estão sempre presentes e é a sua satisfação que determina o nosso bem-estar.

Tudo isto pode parecer bastante óbvio ou, pelo contrário, bastante surpreendente. A minha proposta é que possamos investigar a pertinência destas ideias nas nossas vidas agora mesmo. Quando pensamos no nosso trabalho, na nossa vida familiar, no nosso projeto de vida, como nos sentimos? O que poderá estar a faltar para que nos possamos sentir melhor? Que necessidades estão satisfeitas e quais estarão por satisfazer? É precisamente esta a investigação que tendo a estimular nos meus clientes e alunos. Às vezes as respostas são muito claras e reveladoras. Outras vezes, porém, existe maior dificuldade em chegar ao cerne da insatisfação. Por exemplo, alguém pode dizer que o que lhe falta para poder sentir-se melhor é dinheiro, ou estar em melhor forma física, ou ter uma melhor relação com um parceiro romântico ou até ter menos pressão no local de trabalho. Todas estas coisas podem ser traduzidas na linguagem aqui proposta das necessidades psicológicas, claro. Talvez mais dinheiro ajude a ter mais satisfação da necessidade de experiência, melhor forma física possa permitir mais reconhecimento, uma melhor relação possa gerar mais ligação e menos pressão permita mais segurança e controlo.

A vantagem de entendermos as coisas que nos fazem falta em termos das necessidades psicológicas que lhe estão subjacentes é que há muitas formas de satisfazer cada necessidade. E aí entra em ação um mecanismo muito libertador pois percebemos que talvez existam mais possibilidades à nossa disposição do que anteriormente poderíamos ter percebido. Dessa forma aumentamos o nosso leque de escolhas em relação à satisfação das nossas necessidades. Se as conseguirmos satisfazer, sentimo-nos bem. Se não conseguirmos, sentimo-nos mal. 🚫

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

FORMAÇÃO AVANÇADA EM CIBERSEGURANÇA E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Início a 02 de fevereiro

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

Infor Banca



MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android.

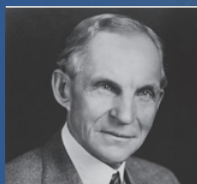
Ou aceda através do link:

<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A *inforBanca* disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a *mobinteg*:
www.mobinteg.com | info@mobinteg.com





“Só há uma coisa pior do que FORMAR colaboradores e eles partirem. É não formá-los e eles permanecerem.”

Henry Ford (*Ford*)



“FORMA bem os teus colaboradores, para que possam partir. Trata-os bem para que não o queiram fazer.”

Richard Branson (*Virgin*)



**“Se acreditas que a FORMAÇÃO é cara...
...experimenta a ignorância.”**

Derek Bok (*ex-Rector Harvard University*)