

# inforBANCA

## A Banca em 2005

Presidentes dão-nos  
as suas opiniões

> **Gestão de Activos  
em 2005**

> **A Propósito de e-Learning**

**25** anos  
years  
1980 | 2005



## MBNet em Portugal

P4

## A BANCA EM 2005

Presidentes dão-nos as suas opiniões.



Millennium  
bcp

totta

P18

## Comunidades Virtuais de Aprendizagem Colaborativa

P7



## CADERNOS DE MERCADOS

P12



## INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

P24

# Sumário

- 4 **MBNet em Portugal**  
A Importância do MBNet na Dinamização do Comércio Electrónico em Portugal  
Filipe Zeferino e Manuel Lopes da Cunha
- 7 A Propósito de e-Learning  
**Comunidades Virtuais de Aprendizagem Colaborativa**  
Maria João Lima
- 10 **Ética Empresarial**  
Moda ou Prática?  
Ricardo Fortes da Costa
- 11 **Divulgando ...**
- 12 Secção  
**CADERNOS DE MERCADOS**  
Gestão de Activos em 2005  
Carlos Bastardo
- 17 **Notícias Breves da Banca**  
Gestores de activos: CGD, BES e BPI nas 500 Maiores do Mundo  
Cartões Bancários  
BPI e Caixa Ganham Venda de Património do Estado
- 18 **A Banca em 2005**
- 24 Secção  
**INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**  
A Avaliação dos Processos de Negócio  
Francisco Ferrão
- 28 **Jogo Bancário**  
Um Novo Instrumento Formativo e de *Team Building*  
Márcia Costa
- 29 **Equipa do Minho Vence a II Edição do Jogo Bancário do Crédito Agrícola**
- 29 **Citando ...**
- 30 **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA**  
Licenciaturas  
Pós-Graduações  
Novos Cursos para Executivos  
Seminários
- 31 **Cooperação Internacional**  
Delegação Polaca Visita IFB  
Payment System Standards na República Checa – Projecto de Formação  
IFB distinguido pelo Banking Institute  
Melhor Gestora 2003 na República Checa
- 32 **Novos Cursos – WebBanca – Formação Bancária Online**
- 32 **Final do Jogo Bancário do Millenium bcp**
- 33 **Formação em Alternância na Banca**  
Portaria Cria Novos Cursos  
Reunião Geral de Formadores 2004  
Início dos Cursos
- 33 **Início de Cursos do Programa de Certificação Bancária**

Ficha Técnica – infoBANCA 63 • Jan. a Mar. 2005

[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)

Propriedade:



Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa  
Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 • e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes

Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos

Impressão e Acabamento: LISGRÁFICA – Impressão e Artes Gráficas, SA – Casal de Santa Leopoldina – QUELUZ DE BAIXO

Assinatura Anual (4 números): € 5,00. Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.

Tiragem: 13 000 exemplares | Depósito Legal: 15 365/87

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

# Editorial

Em 10 de Janeiro o Instituto de Formação Bancária completa 25 anos de existência e, ao longo do ano de 2005 que agora começa, iremos assinalar devidamente este relevante acontecimento. Vamos fazê-lo lembrando com orgulho o caminho percorrido mas, sobretudo, a projectar o IFB de amanhã.

A seu tempo daremos nota das actividades a desenvolver: uma sessão solene comemorativa, um seminário internacional, a edição de um livro, um número especial da *Inforbanca* são algumas das ideias a concretizar.

O presente número da *Inforbanca* está já marcado pelo espírito de renovação que queremos associar aos 25 anos do IFB. A nova apresentação da nossa Revista procura, sem romper com a linha anterior, ser esteticamente inovadora apresentando um grafismo mais atraente e, assim, facilitar a sua leitura.

Contudo, o aspecto que nesta edição queremos destacar é o facto de os Presidentes de alguns dos nossos maiores bancos se terem disponibilizado para, na primeira pessoa, nos darem as suas opiniões sobre o que esperam de 2005 para a nossa economia e para as Instituições que lideram.

Levamos, pois, aos nossos leitores um conjunto de opiniões que, vindo de quem vêm, não deixarão de ser objecto de atenta reflexão. A nós parece-nos particularmente oportuno atentar num tema acerca do qual existe unanimidade: a aposta nos recursos humanos que, sem excepção, os Bancos entrevistados irão fazer em 2005.

Como a *Inforbanca* regista, para o Santander Totta constituirá linha de orientação uma intensa actividade de formação que visa reforçar as competências dos colaboradores. O Millennium bcp acredita que a formação é um instrumento fundamental na optimização do capital humano do Banco. Na Caixa Geral de Depósitos, para que os colaboradores se sintam alinhados com os objectivos globais da Instituição, continuarão a ser-lhes proporcionados conhecimentos indispensáveis à sua concretização. Finalmente, para o Banco Espírito Santo, o permanente investimento em formação dos colaboradores prosseguirá em 2005.

Constatamos assim que, mesmo quando o ambiente económico não é o mais favorável, quando a pressão sobre os custos, é muito grande, não nos esquecemos de que a Banca é, acima de tudo, um negócio de pessoas.

Neste contexto, os Bancos continuarão a ter em nós um parceiro firme no apoio às suas estratégias de desenvolvimento dos colaboradores. Fazer cada vez melhor é o desafio que escolhemos para comemorar os 25 anos do IFB.

Manuel Ferreira

# MBNet em Portugal

## A Importância do MBNet na Dinamização do Comércio Electrónico em Portugal



Filipe Zeferino\*

Manuel Lopes da Cunha\*

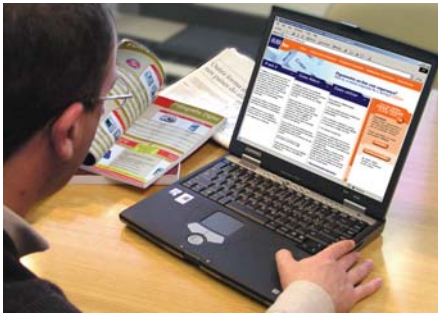
### Enquadramento e Evolução do Serviço

O crescimento exponencial da utilização da Internet, verificado, em particular, desde o início dos anos 90, alargou naturalmente o âmbito da sua aplicação, passando de simples veículo de comunicação de dados a canal de realização de transacções comerciais. A emergência da Internet como pilar-chave do *e-commerce* colocou assim aos sistemas de pagamentos a necessidade de viabilizarem transacções neste ambiente, permitindo o desenvolvimento do comércio electrónico.

No âmbito dos cartões de pagamento, as soluções inicialmente disponíveis consistiam na mera inserção dos dados do cartão (de crédito) no *site* do comerciante – sem qual-

quer autenticação do utilizador –, apresentando várias fragilidades graves, inerentes à possibilidade de captura da informação do cartão por terceiros. Por outro lado, no início da presente década, as soluções específicas para pagamentos na Internet apresentadas pelos diferentes sistemas internacionais não possuíam uma dinâmica que as permitisse considerar como soluções de futuro e, mesmo, potenciais *standards* globais.

Neste contexto, visando disponibilizar uma solução segura para pagamentos na Internet que permitisse reduzir a ameaça de fraude e fomentar o crescimento do comércio electrónico em Portugal, o sistema de pagamentos português



lançou em Setembro de 2001 o serviço MBNet (www.mbnet.pt). Foi assim possível disponibilizar aos clientes bancários nacionais uma solução segura e universal para pagamentos na Internet, com sinergias com o sistema Multibanco e com garantias de com-

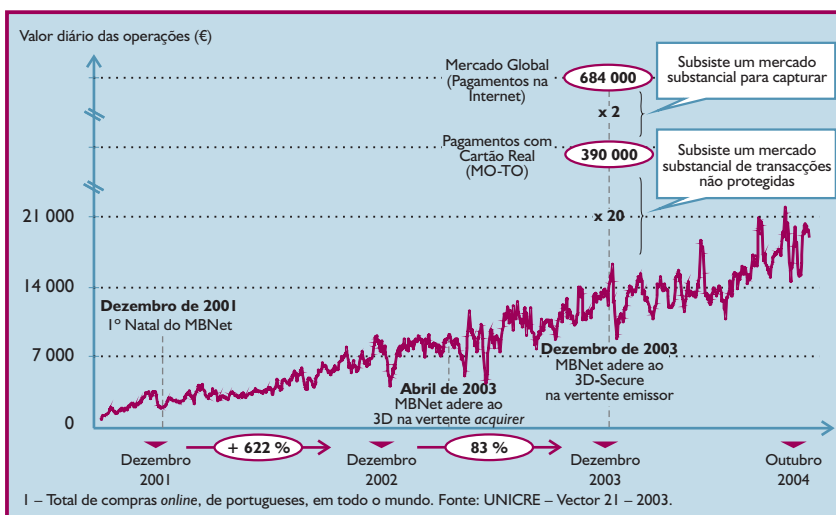
patibilidade com aquele que, posteriormente, se viesse a posicionar como *standard* de utilização geral, ao nível dos sistemas de pagamentos internacionais.

Desde o seu lançamento, o serviço MBNet tem apresentado taxas de

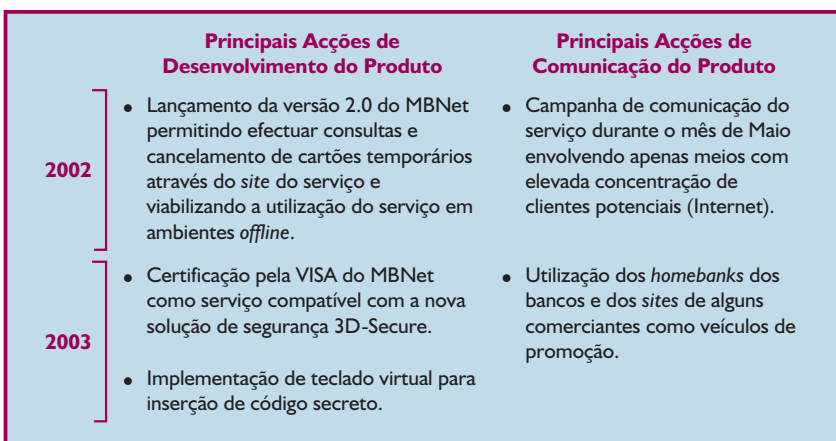
crescimento elevadas, suportando actualmente transacções de valor superior a 5 milhões de euros por ano. Conforme ilustrado, não obstante o elevado crescimento registado, subsistem ainda importantes oportunidades por explorar, quer na securitização das transacções já efectuadas com cartão, quer na captura de quota de mercado aos restantes *players*, nomeadamente operadores logísticos que oferecem serviços de pagamento contra entrega (figura 1).

Visando diminuir o *gap* face às ofertas existentes e capturar uma maior quota de mercado, através da melhoria contínua da proposta de valor e notoriedade do serviço, o sistema de pagamentos efectuou um conjunto de iniciativas no decorrer dos últimos anos (figura 2).

**Figura 1** – Caracterização da evolução do serviço MBNet



**Figura 2** – Iniciativas de melhoria da proposta de valor/promoção do serviço MBNet



## A Importância do Serviço MBNet no Contexto das Recentes Evoluções Regulatórias

Reconhecendo as fragilidades de segurança das soluções tradicionais para pagamentos com cartão, nomeadamente na vertente de aceitação (que suporta os custos em caso de repudiação da transacção pelo cliente), as marcas internacionais desenvolveram novas soluções para permitir paga-

mentos seguros na Internet.

Neste contexto, a iniciativa de lançamento do serviço MBNet e a compatibilização entretanto operada com a solução 3D Secure da Visa assumem particular importância, dado que vieram permitir que os comerciantes aderentes estejam a coberto do risco de repudição da transacção pelo cliente, antes existente, dando resposta aos requisitos regulamentares e tecnológicos emanados do sistema internacional com maior implantação em Portugal.

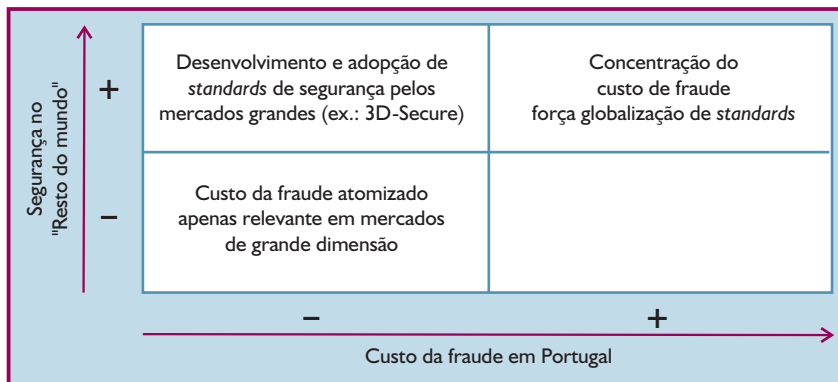
Esta evolução implicará, contudo, uma concentração dos riscos referidos anteriormente no emissor (por aplicação da regra da *liability shift*), pelo que emissores que não adoptem soluções seguras suportarão os custos de fraude anteriormente concentrados na aceitação. Estes emissores deverão ainda ver estes custos aumentar exponencialmente pelo efeito da securitização dos emissores no resto do mundo e conseqüente migração da fraude para *players* menos preparados (figura 3).

Os emissores portugueses, dado possuírem já uma solução segura, cuja compatibilidade com a solução internacional mais relevante (3D-Secure da VISA) já se encontra assegurada, estão bem posicionados para beneficiar deste novo cenário regulatório.

## Acções em Curso para Fomentar a Utilização do MBNet

Apesar do crescimento registado nos primeiros anos de lançamento do serviço, e conforme já ilustrado na figura 1, o sucesso efectivo do MBNet é ainda relativo, subsistindo uma importante fatia de mercado por capturar. Neste contexto, o sistema de pagamentos encontra-se a preparar um

Figura 3 – O desafio da massificação das transacções seguras na Internet



conjunto de iniciativas a lançar ainda no futuro próximo com o objectivo de reforçar a proposta de valor e promover a notoriedade do serviço junto de potenciais compradores na Internet.

Com vista a melhorar a proposta de valor, deverá ser efectuada uma remodelação no site do MBNet ([www.mbnet.pt](http://www.mbnet.pt)), visando uma transmissão mais imediata das vantagens da oferta existente e facilitando a adesão/utilização dos serviços e pesquisa de informação pelo utilizador.

Será também analisada a possibilidade de redefinição da identificação do utilizador usada na sua autenticação (actualmente atribuída pelo sistema), facilitando assim a memorização dos dados de autenticação.

Ao nível promocional, reconhecendo o papel fundamental dos emissores e comerciantes enquanto veículos de divulgação/promoção do serviço junto do utilizador, será lançada uma campanha designada "Prescritores MBNet", no âmbito da qual os bancos emissores e comerciantes que aderirem exibirão nos seus sites conteúdos promocionais do serviço.

Para além do lançamento de iniciativas de optimização e promoção das capacidades actuais do serviço, o sistema de pagamentos encontra-se também a analisar a possibilidade de alargar o leque de serviços oferecidos, nomeadamente a possibilidade de utilizar o MBNet para efectuar transferências P2P, permitindo viabilizar transferências entre particulares.

## Conclusões

O desenvolvimento do serviço MBNet em 2001 confirmou o empenho do sistema bancário nacional na aposta de soluções de pagamento conjuntas, quando estão em causa serviços que se tendem a posicionar como *commodities* – permitindo reduzir custos, quer pela partilha dos investimentos, quer pela existência de sinergias com o sistema Multibanco –, e reforçou o papel dos bancos participantes com a oferta de uma solução moderna e universal para pagamentos na Internet.

As taxas de crescimento dos primeiros anos parecem significar que o MBNet ultrapassou com sucesso os anos iniciais mais críticos. Urge agora promover a sua adopção generalizada como a solução *default* para pagamentos na Internet, o que requer o empenho de todos os participantes – dos bancos na promoção e divulgação aos seus clientes-alvo, da SIBS na disponibilização de uma infraestrutura técnica com elevados níveis de qualidade, da Unicre na promoção junto dos comerciantes.

Mãos à obra! ■

\*Departamento de Coordenação de Negócio da SIBS

## A propósito de e-Learning

# Comunidades Virtuais de Aprendizagem Colaborativa



Maria João Lima\*



### Tecnologia ou Pedagogia

#### O que veio primeiro, o ovo ou a galinha?

#### Pedagogia e Tecnologia

Podemos colocar a questão de outro modo:

Deverão ser os modelos pedagógicos a condicionar a identificação das ferramentas tecnológicas a desenvolver ou, antes, deverão ser as novas tecnologias a comandar o processo de desenvolvimento de ambientes virtuais de ensino-aprendizagem?

Os desenvolvimentos tecnológicos observados nos últimos anos têm-se revelado fundamentais para o desenvolvimento e utilização generalizada do *e-learning*. No entanto, é fundamental que as opções no âmbito das “novas” tecnologias da informação e da comunicação sejam orientadas por pressupostos pedagógicos sólidos. Pretende-se, portanto, uma maior integração entre ambos os domínios.

#### “Novas” tecnologias de informação e comunicação

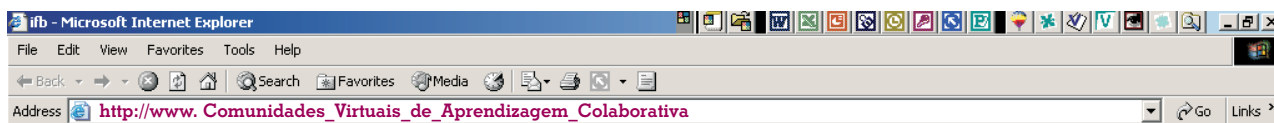
Actualmente já não existe muita legitimidade para se designarem estas tecnologias como “novas” tecnologias. Com a experiência acumulada nos últimos anos, perdeu-se o “direito ao deslumbramento” e espera-se uma avaliação mais amadurecida das potencialidades da tecnologia e uma identificação pedagogicamente sustentada da direcção a seguir<sup>[1]</sup>.

O mundo da aprendizagem virtual é um mundo muito particular, pelo que se torna necessária uma abordagem pedagógica que, capitalizando as potencialidades das tecnologias da informação e da comunicação, possa reduzir a distância transaccional<sup>[2]</sup> e promover a proximidade afectiva, relacional e comunicacional, tão necessárias à aprendizagem.

#### Novas concepções de tempo e espaço

A aprendizagem em ambiente virtual assenta em novas concepções de tempo e espaço: existe uma temporalidade multi-síncrona (pode ocorrer em tempo real e em diferido) e é partilhado um espaço relacional, baseado na comunicação, que não tem existência física. Implica, portanto, aprender a investir no estabelecimento de relações interpessoais sem o contacto face a face, dando origem a uma nova forma de socialização.





## Still learning after all these years... E continuamos a aprender em comunidade!

### Comunidades

O conceito tradicional, sociológico, de **comunidade** não introduz novidade. Ao longo do tempo, todos temos vindo a pertencer a diferentes comunidades, reconhecemos o seu efeito securizante e as oportunidades de aprendizagem que nos proporcionam.

### Comunidades Virtuais

Com o desenvolvimento das redes telemáticas, as comunidades deixaram de enfrentar os constrangimentos das barreiras geográficas. Nas **comunidades virtuais** o espaço partilhado não tem existência física, mas antes emocional.

### Comunidades Virtuais de Aprendizagem

Contudo, existem comunidades virtuais cujo objectivo explícito é a aprendizagem. Os seus membros pretendem aprender, construir conjuntamente conhecimento, e assumem o compromisso de se apoiarem mutuamente no processo de aprendizagem, comunicando activamente. A comunicação é a pedra basilar das **comunidades virtuais de aprendizagem**.

### Comunidades Virtuais de Aprendizagem Colaborativa

A comunicação entre os participantes resulta em interacção, envolvimento e alinhamento com os valores partilhados da comunidade [3]. É esta que permite a colaboração, a reciprocidade, o envolvimento conjunto na aprendizagem individual e colectiva, características das **comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa**.

O grande desafio do *e-learning* consiste, portanto, em criar comunidades ricas de contexto, com base nas quais a aprendizagem individual e colectiva se construa, assumindo os aprendentes a responsabilidade por todo o processo.

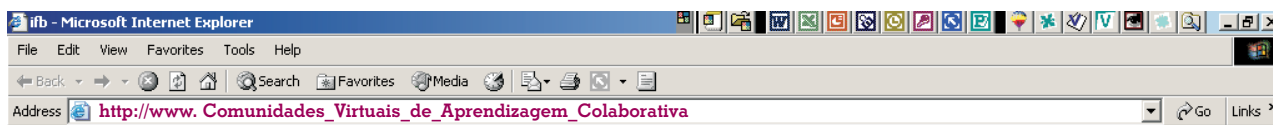
### Definição de Comunidades Virtuais de Aprendizagem Colaborativa

As comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa:

- "... são comunidades onde se aprende pelo facto de se estar em conjunto."  
Figueiredo, 2002 [4]
- "... constituem um ambiente intelectual, social, cultural e psicológico, que facilita e sustenta a aprendizagem, enquanto promove a interacção, a colaboração e a construção de um sentimento de pertença entre os membros."  
Afonso, 2001 [5]

Reconhece-se, actualmente, o papel crucial da reciprocidade e da construção conjunta do conhecimento na promoção de aprendizagens efectivas e significativas. Nestas comunidades virtuais todos ensinam, todos aprendem.





## Tutor Online, O “Animador da Inteligência Colectiva”!

### e-ensinar e e-aprender

Nas comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa existe uma constante e efectiva troca de papéis. Os intervenientes no processo de ensino-aprendizagem, formandos e tutor, tanto ensinam, contribuindo com as suas experiências e reflexões, como aprendem, ao interagirem com os outros.

O termo *e-learning* deve ser entendido de um ponto de vista amplo, considerando não só o enfoque na “aprendizagem” que o termo sugere, como também valorizando a importância do “ensino”.

No entanto, para que estas comunidades cumpram a sua finalidade, para se alcançar a plena distribuição de poder, colaboração, disponibilidade para ensinar e aprender, é crucial a aquisição das necessárias competências psico-pedagógicas por parte de todos os intervenientes neste processo.

### Papel do Aprendiz

O aprendente deve assumir a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e pela dos outros, respeitar as individualidades, desempenhar um papel activo no estabelecimento e manutenção da comunidade virtual. Deve, portanto, sentir que pertence a essa comunidade e que contribui para o seu aprofundamento.

### Papel do Tutor

Ao tutor compete apoiar o grupo, respeitar as normas e regras (implícitas e explícitas) definidas pelos aprendentes, mostrar a importância da entreaajuda, reforçar a partilha de conhecimentos e o debate de ideias e incentivar cada um a reconhecer o seu papel na motivação de todos. Espera-se, portanto, que seja um “animador da inteligência colectiva” [6].

### Peopleware

A qualidade do *e-learning* será, assim, directamente proporcional ao investimento que as entidades estiverem dispostas a fazer, não tanto em *software* e *hardware*, mas antes em *peopleware*[7], em pessoas capazes de fazer uso de todas as potencialidades da tecnologia e de se envolverem num verdadeiro processo de ensino-aprendizagem colaborativa *online*.

\*Técnica do Departamento Pedagógico, IFB.

## Bibliografia

- [1] Azevedo, W. (2001). *EaD – A revolução da TI e suas influências na evolução do conhecimento*. Actas de reunião do COGEIME.
- [2] Moore, M. G. (1993). Theory of transactional distance. In D. Keegan (Ed.). *Theoretical principles of distance education*. New York: Routledge.
- [3] Wenger, E. (1998). *Communities of practice: identity, learning and meaning*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- [4] Figueiredo, A. D. (2002). Redes de educação: a surpreendente riqueza de um conceito. In *Redes de Aprendizagem, redes de conhecimento*. Conselho Nacional de Educação, 37-55.
- [5] Afonso, A. P. (2001). Comunidades de aprendizagem: um modelo para a gestão da aprendizagem. In *Conferência Internacional Challenges 2001 / Desafios 2001*. Actas da II Conferência Internacional de Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação, 427-432.
- [6] Levy, P. (1999). *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Ed. 34.
- [7] Azevedo, W. (2000). A educação online sem ilusões. *Gazeta do Rio*, Ano III, 634.

# Ética Empresarial

## Moda ou Prática?



Ricardo Fortes da Costa\*

Assumindo que a Ética é um imperativo nas empresas modernas (por razões espiritualmente mais elevadas ou por razões mais economicistas), importa perceber como é que a mesma se traduz no dia-a-dia das organizações.

O passo mais fácil (e geralmente o único que é dado) é criar um Código Deontológico que enuncie os princípios éticos da organização e regule a conduta desejada de todos os colaboradores.

Sendo fundamental para tornar claro o que devem ser as linhas de conduta para todos os que trabalham na empresa, evitando equívocos e **subculturas éticas distintas**, não me parece que seja, no entanto, o mais importante.

O que mais vemos em nosso redor são organizações que proclamam fortes princípios éticos, mas que não os praticam no seu quotidiano. Os valores morais são assim *proclamados*, mas não *vividos*. E isso gera inevitavelmente a *descrença* e o *descrédito*.

Por outro lado, sistemas fortemente normativos e reguladores da conduta profissional são potencialmente geradores de burocracia e formalismo, desencorajando fortemente a tolerância ao erro e inibindo a criatividade e inovação empresariais.

**"Se não deixarmos espaço para a livre tomada de decisões em função do contexto em que os problemas se colocam, nunca teremos organizações flexíveis o bastante para darem respostas adequadas e inovadoras às exigências do mercado, em tempo considerado útil."**

Isso não significa que devemos deixar cair a figura do Código Ético (até pela forte carga simbólica que o mesmo possui). Devemos é potenciar o seu uso e prática, tornando-o simples, facilmente memorizável e operacionalizável, de forma a que seja uma ferramenta da nossa acção prática e não apenas um documento formal.

Para isso, deve o mesmo proclamar acima de tudo **princípios e normas gerais**, e nunca cair na tentação de regular todos os aspectos da conduta profissional.

E porquê? Porque excessiva regulação cria rigidez organizacional (por via da burocracia e do formalismo), além de partir do princípio (errado) de que as pessoas ou são pouco inteligentes ou menos honestas (porque incapazes de *interpretar* princípios com *razoabilidade* e *justeza*, de forma a fazer deles a melhor aplicação prática).

Se não deixarmos espaço para a *livre tomada de decisões* em função do contexto em que os problemas se colocam, nunca teremos organizações *flexíveis* o bastante para darem respostas adequadas e inovadoras às exigências do mercado, em tempo considerado útil.

Assim, o primado dos *princípios* sobre as normas parece assumir-se nos tempos que correm como um novo imperativo ético, que coloca na *atitude dos gestores* a grande responsabilidade do seu cumprimento efectivo. A *liderança* como modelo e exemplo de virtudes éticas não é assim dissociável do discurso ético.

Paremos um pouco para reflectir sobre uma afirmação muito em voga nos dias de hoje:

*"A Ética Empresarial implica que as organizações olhem para as pessoas como fins em si mesmas e não como meros meios para se alcançarem outros fins."*

Não poderia estar mais de acordo com este princípio, desde que o mesmo seja assumido de forma bilateral...

Esta *ressalva* de princípio é necessária porque muitas vezes se profere esta frase com um sentido que está claramente influenciado por uma espécie de "visão clausurista", que assenta no pressuposto (também presente na legislação laboral portuguesa) de que a parte mais fraca é sempre o trabalhador e a parte mais forte (e, logo, potencialmente mal intencionada) é sempre a empresa.

Este vício de pensamento é, no entanto, contrariado muitas vezes pela força dos factos...

É que tanto é verdade que a empresa pode olhar para os colaboradores de forma meramente *instrumental*, tendo deles uma visão redutora e meramente economicista (logo, não ética), como também pode o colaborador ter da empresa uma visão meramente *utilitarista*, em que a encara como um mero meio para obter o seu salário (seja lá de que forma for), o que é igualmente *amoral*.

Basta lembrarmo-nos de quantas empresas fecharam as portas em Portugal porque não aguentaram sucessivas greves, de motivação meramente política...

A Ética é algo a que temos direito, sem dúvida, mas apenas se for também um dever de todos nós.

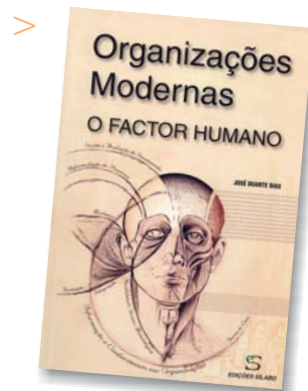
Hoje, o verdadeiro desafio que enfrentamos é o de ter a sabedoria de construir um futuro que se quer cada vez mais ético, através daquilo que se faz em todos os pequenos momentos do dia-a-dia.

Estar à altura do desafio apenas depende de nós... ■

Director de Projectos – Formação e Desenvolvimento – Millennium bcp

# Divulgando

Os actuais contextos de trabalho são substancialmente diferentes daqueles em que foram estruturados os processos tradicionais de gestão de recursos humanos. A lógica mecânica de causalidade linear, com base na qual foram desenvolvidos os métodos, as técnicas e os instrumentos de suporte à operacionalização dos referidos processos, revela-se inconsistente e inadequada às exigências colocadas pelas paisagens organizacionais que caracterizam as economias modernas. Em **Organizações Modernas. O factor humano**, José Duarte Dias, recorrendo aos mais recentes paradigmas que vêm sendo aplicados à gestão e ao sempre estimulante estudo de casos reais, questiona e discute a aplicabilidade dos modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, apresentando propostas e medidas concretas para os reformular e adaptar às exigências das empresas e organizações actuais. As Edições Sílabo dão-nos assim a conhecer uma obra provocadora sobre a problemática da gestão de pessoas na actualidade.



Afirma-se constantemente que vivemos uma nova era, a do computador e das telecomunicações, ferramentas essenciais para a existência de uma Sociedade da Informação. E é necessário ter presente que este é um “assunto” que diz respeito a todos nós e já não é possível a atitude passiva de desconhecimento com o argumento de que se trata de uma área “que é dos outros”!

A vertigem das mudanças tecnológicas coloca fortes dificuldades aos técnicos de informática e o mesmo sucede, no plano das regras, com os juristas em geral.

Há todo um mundo de novos problemas legais a que é necessário saber dar resposta, desde a protecção das diversas formas de propriedade intelectual, passando pelos contratos sobre bens informáticos, pela responsabilidade extracontratual dos operadores de rede e ISP, as questões dos nomes de domínio na Internet, da criptografia e de outros produtos de dupla utilização, até aos temas “clássicos” da protecção dos dados pessoais e da criminalidade informática.

**Cyberlaw em Portugal. O direito das tecnologias da informação e comunicação**, editado pelo Centro Atlântico, interessará, sem dúvida, às empresas e ao simples utente, cada vez mais atento aos seus direitos.

Acredita que a liderança é algo que existe na cabeça do líder?

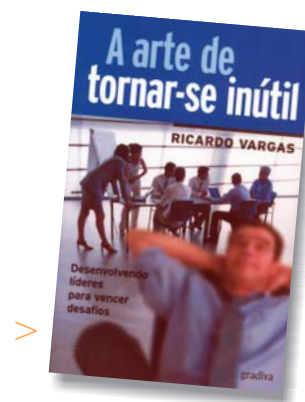
As abordagens tradicionais acreditam que sim, que é possível ensinar truques ou dicas que garantem o sucesso do líder. Ou que é possível fornecer ao líder uma clarividência sobre o comportamento dos outros, que lhe permita agir sobre eles.

“Liderar não depende de quão útil se é, mas de quão inútil se está disposto a ser.”

Ricardo Vargas defende que o bom líder é o que não se preocupa em sê-lo, mas que o é como resultado da qualidade das relações que estabelece com os colaboradores.

**A Arte de Tornar-se Inútil. Desenvolvendo líderes para vencer desafios**, editado pela Gradiva, não se fica por conceitos inspiradores sem aplicação prática. O autor, baseando-se na sua experiência em terapia familiar e de consultoria empresarial em multinacionais, fala-nos de um tipo de líder que promove a sua própria inutilidade, desenvolvendo a dos colaboradores e contribuindo para o aumento da eficácia das equipas.

Capítulos como “Também muda quem não quer” ensinam-nos, através de um humor refinado e inteligente, metodologias para liderar o dia-a-dia que resultam, em última análise, numa verdadeira lição sobre técnicas de eficiente e eficaz liderança.





**José Azevedo Pereira**  
Coordenador da Secção

## Gestão de Activos em 2005

**Como Será 2005 para a Gestão de Activos?  
Complicado, por Certo.**



Carlos Bastardo\*

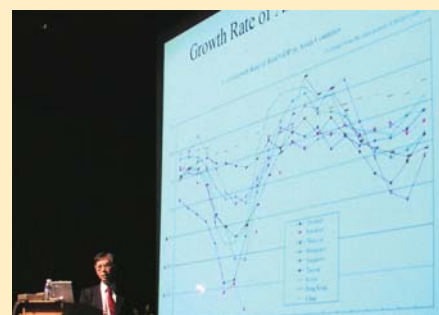
### Envolvente Macroeconómica

O ano de 2004 foi difícil para os gestores de activos financeiros. As previsões efectuadas pelos macroeconomistas foram sucessivamente alteradas ao longo do ano, provocando grande volatilidade nas expectativas dos investidores.

Se no primeiro trimestre de 2004 se perspectivava que as taxas de juros nos EUA poderiam chegar aos 2,5% no final do ano e a 4,5%-4,75% no final de 2005, enquanto na Europa o Banco Central Europeu poderia elevar as taxas de juro até 2,5% este ano e 3,5%-3,75% em 2005, ou seja, um ciclo rápido de subida das taxas de juro, hoje tudo aponta para uma evolução mais calma em termos monetários.

Temos a Fed Funds (taxa directora para o mercado monetário americano) nos 2% (desde Junho de 2004, esta taxa de juro subiu 1%), podendo ser aumentada até aos 2,5%, nível a partir do qual a Reserva Federal Americana será mais cautelosa nas movimentações das taxas de juro.

O crescimento económico previsto nos EUA para 2004 e para 2005 foi revisto em baixa pelos principais organismos de estatística. Por exemplo, a Comissão Europeia estimava, na Primavera de 2004,



um crescimento de 4,2% para os EUA, tendo revisto este número no Outono para 3%. Igualmente para 2005, a previsão inicial de crescimento da economia americana, que era de 3,2%, foi revista para 3%.

As principais razões da desaceleração do crescimento económico americano prendem-se com a evolução dos preços do petróleo, pelo excesso de capacidade instalada em alguns sectores e por alguma redução evidenciada nos últimos meses nos indicadores de confiança (consumidores e empresários). Os EUA têm ainda outro problema para resolver: a questão dos défices gémeos (orçamental e externo), que é de urgente solução, uma vez que implica instabilidade cambial do dólar e aumento do prémio de risco exigido pelos investidores para deterem activos financeiros americanos.

Para a União Europeia, a Comissão Europeia elevou as anteriores previsões de crescimento económico, passando de 1,7% para 2,5% em 2004, mantendo um valor previsto de 2,3% para 2005.

A elevação das previsões de crescimento económico na Europa deveu-se a um andamento económico mais favorável no segundo semestre do ano.

Relativamente ao Japão, a previsão de crescimento económico para 2004 foi também revista em alta de 3,4% para 4,2% enquanto para 2005 foi revista em baixa de 2,3% para 2,1%.

Para a China, o crescimento evidenciado nos dois primeiros trimestres do ano em termos anuais de 9,6% e 9,1% levou a autoridade monetária chinesa a aumentar a taxa de juro de referência, pela primeira vez em 10 anos, de 5,31% para 5,58%. Esta decisão, tomada em 28 de Outubro último, teve repercussões imediatas na evolução dos preços de algumas *commodities* (como o cobre e o petróleo). As expectativas dos investidores é a de que com esta mudança na política monetária da China o crescimento económico se reduza, o que terá efeitos ao nível das economias da região e em termos globais.

E Portugal? Vamos continuar a divergir face aos nossos parceiros: para 2004 o crescimento previsto pela Comissão Europeia foi de 1,3% (0,8% de previsão anterior) e de 2,2% para 2005.

Relativamente às condicionantes, a Comissão Europeia espera que os preços do petróleo continuem elevados, 45 dólares no 1º semestre e 39 dólares no 2º semestre de 2005. Por cada subida de 25% do preço do petróleo, espera-se uma descida de 0,3% no Produto Interno Bruto desse ano e de mais 0,1% no ano seguinte.

O crescimento dos preços do petróleo nos últimos anos deveu-se a vários factores:

- Aumento do consumo, particularmente devido ao crescimento das economias consideradas emergentes e da China (quadro I);
- Aumento do nível de reservas estratégicas por parte dos EUA, que aumentaram entre 25% e 30% desde Setembro de 2001 (de 550 para 720 milhões de barris);
- Alguma pressão por parte de investidores especulativos;
- Crise no Médio Oriente (Iraque, Palestina, Afeganistão) e aumento do risco geopolítico.

**Quadro I** – Procura de petróleo no mundo  
(milhões de barris por dia)

Zonas Geográficas	1T1991	4T2004	Var. %
<b>OCDE</b>	<b>42,5</b>	<b>50,3</b>	<b>18,4%</b>
América do Norte	20,2	25,3	25,2%
Europa	14,2	15,9	12,0%
Pacífico	8,1	9,1	12,3%
<b>Fora da OCDE</b>	<b>24,9</b>	<b>33,8</b>	<b>35,7%</b>
Europa	0,9	0,8	- 11,1%
China	2,4	6,4	166,7%
Outros Ásia	4,6	8,8	91,3%
América Latina	3,2	5	56,3%
Médio Oriente	3,2	6	87,5%
África	2	2,9	45,0%
Outros	8,6	3,9	- 54,7%
<b>Procura Total</b>	<b>67,4</b>	<b>84,1</b>	<b>24,8%</b>

Fonte: IEA

É impressionante o crescimento do consumo de petróleo na China: passou de 2,4 milhões de barris por dia no primeiro trimestre de 1991 para 6,4 milhões de barris por dia no final de 2004 (167% de crescimento).

Outro factor negativo para o crescimento económico europeu e americano é o fenómeno da deslocalização da

## "Em contraponto, as empresas europeias e americanas em geral estão mais robustas em termos de estrutura de capitais."

produção. Nos últimos anos, muitas multinacionais têm adquirido ou construído empresas e fábricas em países considerados economias emergentes (Europa convergente, América Latina e sobretudo Ásia). Este processo tem efeitos negativos sobre o emprego no mundo ocidental e, conseqüentemente, sobre as expectativas de consumo, dada a cada vez maior insegurança de trabalho.

Em resumo, acabamos o ano com grandes dúvidas sobre o que se irá passar em termos macroeconómicos.

Em contraponto, as empresas europeias e americanas em geral estão mais robustas em termos de estrutura de capitais. O facto de os níveis de Capex (*Capital Expenditure*) se terem reduzido significativamente nos últimos três anos possibilitou o saneamento financeiro e a redução da dívida financeira.

As empresas aumentaram a sua capacidade para gerar fundos de exploração (*cash flow*), o que, para além da redução da dívida financeira, possibilitou uma política de remuneração dos accionistas mais agressiva, através de dividen-

dos mais atractivos e programas de recompra de acções (*share buy-back*).

Por outro lado, o crescimento dos resultados foi significativo ao longo dos três primeiros trimestres do ano (por exemplo, o crescimento dos resultados das empresas americanas do índice S&P 500 relativo a Setembro de 2004, numa base anual, foi ligeiramente superior a 20%).

As boas notícias empresariais sustentaram a evolução dos mercados accionistas, mesmo com a subida do preço do petróleo.

## Evolução dos Mercados Financeiros em 2004

Foi um ano complicado, quer no segmento de investimento de obrigações, quer na vertente de investimento em acções.

As variações nas previsões macroeconómicas originaram uma forte flutuação da rentabilidade até à maturidade das obrigações americanas e europeias.

Como se pode observar nos dados do quadro I, relativo à evolução das rentabilidades até à maturidade (*yield to maturity*), assistimos a uma descida significativa das mesmas no 1º trimestre de 2004 quer nos EUA quer na Zona Euro, seguindo-se um 2º trimestre em que, face às expectativas de crescimento económico anunciadas, os preços das obrigações se reduziram significativamente, levando as *yield to maturity* a subirem para níveis máximos do ano.

Apesar de em 30/06/2004 o valor das *yield to maturity*, em termos de fecho de trimestre, ser de 4,60% nos EUA e 4,33% na Zona Euro, os valores máximos do ano atingidos nesse período foram de 4,82% nos EUA e 4,44% na Zona Euro.

Com o avançar do ano e com a diminuição das expectativas de crescimento, o mercado obrigacionista ajustou-se, tendo encerrado o mês de Outubro em níveis significativamente mais reduzidos que os valores máximos do ano. É de salientar que nas maturidades de 10 anos as *yield to maturity* nos EUA e na Zona Euro estão sensivelmente próximas dos níveis registados no final do primeiro trimestre.



**"Relativamente aos *corporate bonds*, as empresas vão continuar genericamente a aumentar os seus resultados e o seu *cash flow*, embora a um menor ritmo que o registado em 2004, pelo que a sua situação económica e financeira continuará a melhorar."**

Quadro 2 – Yields to maturity nos EUA e Zona Euro (evolução)

Yields nos EUA					
Maturidade	EUA				
	31-12-2003	31-03-2004	30-06-2004	30-09-2004	04-11-2004
2 anos	1,82%	1,58%	2,69%	2,65%	2,61%
5 anos	3,25%	2,78%	3,79%	3,44%	3,38%
10 anos	4,25%	3,84%	4,60%	4,19%	4,12%

Yields na Zona Euro					
Maturidade	EUROPA				
	31-12-2003	31-03-2004	30-06-2004	30-09-2004	04-11-2004
2 anos	2,61%	2,13%	2,72%	2,58%	2,45%
5 anos	3,50%	3,09%	3,58%	3,33%	3,19%
10 anos	4,29%	3,93%	4,33%	4,00%	3,90%

No segmento de obrigações de empresas (*corporate bonds*) assistiu-se a uma continuação do estreitamento do diferencial de crédito, embora menos evidente do que em 2003. A melhoria da situação económica e financeira das empresas, em geral, possibilitou-lhes melhores condições de financiamento no mercado.

No entanto, no final de Outubro, os resultados da General Motors “abaixo do esperado” e o pedido, por parte da autoridade do mercado de capitais americano, de informações adicionais sobre as dotações dos fundos de pensões das maiores construtoras automóveis dos EUA criaram algum nervosismo nos mercados financeiros e conduziram a um alargamento do diferencial de crédito exigido pelos investidores.

Relativamente aos mercados de acções, vivemos os dois primeiros meses do ano em continuada euforia (tal como se tinha verificado nos últimos meses de 2003). Nesse período,

por exemplo, o índice Nikkei 225 (Japão) registou uma subida de 11%, com as bolsas americanas e europeias a registarem valorizações positivas confortavelmente acima dos 5%.

Contudo, com os terríveis acontecimentos de Madrid (11 de Março) e o aumento da variável risco geopolítico (persistência de uma situação grave no Iraque), os investidores começaram a evidenciar uma preocupação crescente nos meses seguintes, sendo também influenciados pela aproximação das eleições americanas, a 2 de Novembro.

A escalada do preço do petróleo, que em poucos meses subiu dos 30 dólares para 55 dólares por barril, despoletou um clima de precaução por parte dos investidores em geral.

Os meses de Junho a Agosto foram muito negativos para as acções e para os activos financeiros em geral. Até os fundos de retorno absoluto (*hedge funds*), que se caracterizam por não terem correlação com a evolução dos

mercados financeiros, não escaparam ao ciclo negativo de cotações vivido nos segundo e terceiro trimestres do ano.

A evolução dos principais índices bolsistas pode ser observada nos dados seguintes do quadro 3 e mais visivelmente no gráfico 1.

Como se pode constatar no gráfico seguinte, a evolução dos mercados accionistas reflectiu as dificuldades sentidas ao longo do período. A volatilidade, apesar de ter vindo a baixar ao longo de 2004, estando hoje em níveis significativamente reduzidos, continuou a afectar a evolução dos principais mercados bolsistas. Os efeitos dessa volatilidade são visíveis (Gráfico 1).

## Perspectivas para 2005 e Recomendações de Investimento

Estamos a começar o ano de 2005 com algumas incertezas quanto ao rumo que as economias irão seguir.

A Europa continua a evidenciar um ritmo de crescimento abaixo dos outros principais blocos económicos (EUA e Japão), apesar de uma ligeira melhoria em alguns indicadores económicos.

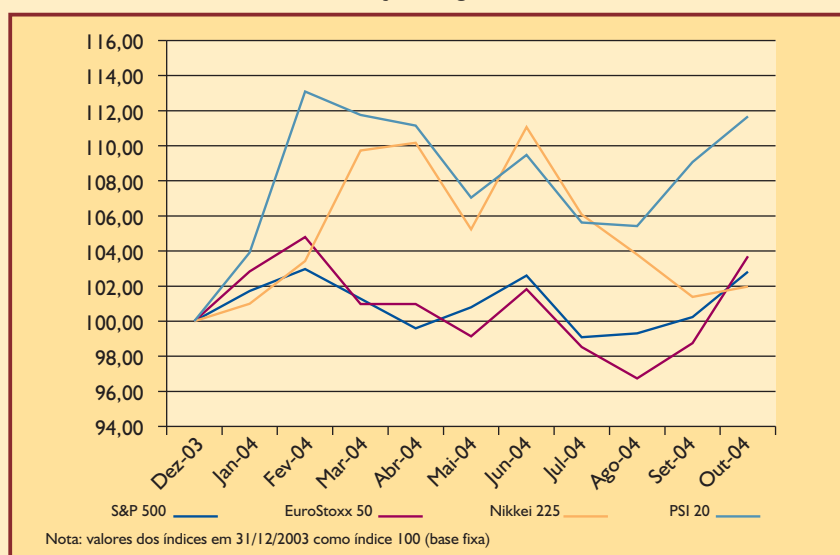
Por sua vez, os desequilíbrios estruturais evidenciados pela economia americana (défice orçamental e externo) são factores que podem levar à fraqueza do dólar e à subida do prémio de risco exigido pelos investidores aos activos financeiros.

**Quadro 3** – Evolução de alguns índices bolsistas

Data	S&P 500	EuroStoxx 50	Nikkei 225	PSI 20
31-12-2003	1 111,92	2 760,66	10 676,64	6 747,41
31-01-2004	1 131,13	2 839,13	10 783,61	7 011,72
29-02-2004	1 144,94	2 893,18	11 041,92	7 630,46
31-03-2004	1 126,21	2 787,49	11 715,39	7 540,45
30-04-2004	1 107,30	2 787,48	11 761,79	7 500,35
31-05-2004	1 120,68	2 736,83	11 236,37	7 223,18
30-06-2004	1 140,84	2 811,08	11 858,87	7 387,30
31-07-2004	1 101,72	2 720,05	11 325,78	7 126,80
31-08-2004	1 104,24	2 670,79	11 081,79	7 113,67
30-09-2004	1 114,58	2 726,30	10 823,57	7 359,15
04-11-2004	1 143,35	2 862,72	10 887,81	7 534,57

S&P – mercado americano de acções  
EuroStoxx 50 – mercado da Zona Euro de acções  
Nikkei – mercado japonês de acções  
PSI – mercado português de acções

**Gráfico 1** – Evolução de alguns índices bolsistas



A China, se continuar o ciclo de subida das taxas de juro para combater pressões inflacionistas, poderá vir a registar uma desaceleração no seu crescimento económico (como a que aconteceu no período de 1994/1999, em que o crescimento anual do produto interno bruto passou de 12,5% para cerca de 7,5%).

O Japão e os países denominados “tigres asiáticos”, muito dependentes, em termos de comércio internacional, das compras da China, poderão, caso ocorra essa desaceleração económica, ser afectados.

As empresas europeias e americanas irão continuar a gerar significativos *cash flows* e porque não se prevê a concretização de investimentos significativos, esses fundos de exploração con-

tinuarão a ser canalizados parcialmente para o pagamento de bons dividendos e para a recompra de acções pelas próprias empresas.

As expectativas quanto a subidas de taxas de juro em 2005 são, de acordo com as informações disponíveis no final de Outubro de 2004, muito controladas: nos EUA, é provável que a Reserva Federal Americana ainda proceda este ano a uma nova subida, de 2% para 2,5%, da Fed Funds. A partir deste nível de 2,5%, tudo vai depender da evolução de três variáveis: crescimento económico, evolução do preço do petróleo e evolução dos desequilíbrios estruturais da economia americana (défices gémeos anteriormente referidos).

Na Europa, com os dados actuais, é

difícil antever uma subida das taxas de juro no primeiro semestre de 2005 por parte do Banco Central Europeu. Os sinais de crescimento económico em países como a Alemanha e França, as duas maiores potências da Zona Euro, são ainda pouco vinculados: a confiança dos consumidores continua negativa, o desemprego teima em permanecer elevado e a valorização do euro não favorece a competitividade. Por exemplo, os dados do desemprego na Alemanha evidenciaram um crescimento consecutivo nos últimos nove meses.

Perante este enquadramento, apesar de se considerar que aos actuais níveis a dívida pública europeia e americana não é atractiva, deverá transaccionar nos próximos meses com reduzida volatilidade (o único risco é a persistência do petróleo em níveis elevados, o que poderá motivar pressões inflacionistas).

Relativamente aos *corporate bonds*, as empresas vão continuar genericamente a aumentar os seus resultados e o seu *cash flow*, embora a um menor ritmo que o registado em 2004, pelo que a sua situação económica e financeira continuará a melhorar.

No segmento de acções, é necessária uma boa selecção de activos, com especial ênfase nas empresas boas pagadoras de dividendos (quer em valor absoluto, quer em termos de rendibilidade do dividendo) e nas denominadas *mid caps*, isto é, nas empresas de média capitalização (particularmente na Europa).

Por regiões geográficas, a preferência vai para a Europa face aos EUA (razões que se prendem com os múltiplos de mercado a que as acções transaccionam e com as perspectivas de crescimentos dos resultados para 2005), Japão, Ásia ex-Japão e Europa convergente. ■

Novembro de 2004

\*Director – Barclays Bank PLC.

## Gestoras de activos: CGD, BES e BPI nas 500 maiores do mundo

As gestoras de activos financeiras da CGD, do BES e do BIP estão, em 2003, entre as 500 maiores entidades gestoras de activos financeiros do mundo, com as duas primeiras a terem registado uma subida no *ranking* face a 2002, segundo um estudo da Watson Wyatt e da Pension & Investments. A Caixa Gestão de Activos tem 18,4 mil milhões de dólares de activos sob gestão, ocupando a 246º lugar no *ranking* das 500 maiores. O BES, com a ESAF, está na 299º posição, com 13,9 mil



milhões de dólares de activos, melhorando face à posição de 322º. O BPI perdeu posição no *ranking* da 331ª para a 342ª posição, com 10,8 mil milhões de dólares sob gestão. ■

in *Diário Económico*, 17 de Setembro de 2004.

### Cartões bancários



Portugal dispõe de uma moderna infraestrutura para serviços bancários a distância e o cartão bancário desempenha, na sua utilização, um papel fundamental. Em finais de 2003, existiam cerca de 11 milhões de cartões de débito, 4 milhões de cartões de crédito e um menor número de cartões pré-pagos. Estes cartões podem ser utilizados, conforme os casos, em cerca de 10 mil caixas automáticos (ATM) e mais de 130 mil terminais de pagamentos automático (TPA ou POS). O Banco de Portugal editou nos *Cadernos do Banco de Portugal – Sistemas de Paga-*

*mentos*, informação relevante sobre os cartões bancários, com o objectivo de ajudar os consumidores de serviços financeiros a utilizá-los de forma mais esclarecida.

Este caderno destina-se essencialmente aos utilizadores que se situam em qualquer dos dois lados do mercado dos cartões bancários: o lado dos clientes que são titulares de cartões e o lado dos comerciantes que aceitam pagamentos com cartão. Os clientes relacionam-se com as chamadas entidades emitentes, na maioria bancos, que disponibilizam cartões mediante a assinatura de um contrato de adesão. Os comerciantes relacionam-se com os chamados *acquirers* e os bancos, com quem estabelecem acordos de aceitação de uma ou mais marcas de cartões.

Para mais informações, pode consultar o sítio: <http://www.bportugal.pt> ■

in *Cadernos do Banco de Portugal*, 2004

### BPI e Caixa ganham venda de património do Estado

O Banco BPI e a Caixa Geral de Depósitos (CGD) foram as instituições financeiras nacionais escolhidas pelo Governo português para liderarem a operação de alienação dos imóveis. O BPI concorreu a esta operação em conjunto com o Deutsche Bank e a CGD, num consórcio que envolve também o Morgan Stanley. A selecção de dois consórcios para procederem à alienação do património estatal implica a realização de duas operações distintas. Cada um dos vencedores ficará responsável por cerca de 50% do conjunto do negócio. A alienação dos imóveis estatais é uma das receitas extraordinárias prevista para este ano pelo Executivo, de forma a cumprir o limite dos 3% para o défice orçamental imposto pelo Pacto de Estabilidade e Crescimento.

Assim, os cofres estatais deverão encaixar cerca de mil milhões de euros. ■

in *Diário Económico*, 5 de Novembro  
(Bruno Proença e Maria João Gago).



# A Banca em 2005

A ideia surgiu-nos como algo de fundamental num espaço que pretende ter, para além de uma vertente noticiosa, um carácter estratégico e de antecipação do futuro, indo ao encontro dos interesses de milhares de colaboradores bancários que trimestralmente nos lêem.

Presidentes de quatro bancos, que todos nós conhecemos, ajudaram a concretizá-la, aceitando o nosso “desafio”, e deram-nos as suas opiniões.

## PRESIDENTE DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS Dr. Vitor Martins

Os serviços financeiros são hoje uma actividade extremamente competitiva, exigente e sofisticada, e o mercado português é reflexo absoluto deste contexto sectorial mais abrangente. As profundas alterações que se iniciaram na década de oitenta, e que se foram intensificando ao longo dos anos subsequentes, resultam num quadro actual manifestamente concorrencial e, por conseguinte, na necessidade permanente, por parte dos bancos, de encontrarem novas fórmulas de actuação que lhes permitam servir de forma eficaz os interesses dos diversos constituintes da sua actividade, designadamente accionistas, clientes, colaboradores e autoridades reguladoras.

Sem dúvida que o principal desafio do negócio bancário nos dias que correm reside na exigência de apresentar, continuamente e de forma sustentada, crescimento dos resultados, maior rentabilidade do capital e melhor gestão do risco, num cenário de margens decrescentes, maior desintermediação financeira, crescente sofisticação dos clientes, maior especialização da oferta e maior rigor regulamentar. Este é um desafio que só é possível superar na medida em que se apresentem propostas de valor efectivamente acrescentado, a níveis de eficiência superiores à média. ►



## PRESIDENTE DO Millennium bcp Eng. Jorge Jardim Gonçalves



2004 assistiu à consolidação da retoma económica mundial, embora com um dinamismo ainda moderado e hesitante, apoiada sobretudo na expansão da actividade nos EUA, Reino Unido, Japão e noutros países asiáticos. Na área do euro, não obstante a persistência de taxas de crescimento económico inferiores, registou-se uma trajectória de recuperação sustentada, beneficiando do aumento da procura externa, das políticas macroeconómicas acomodáticas, da melhoria das condições financeiras do sector privado e de níveis de confiança mais favoráveis. O robustecimento das principais economias industrializadas e o surgimento de ténues pressões inflacionistas associadas à subida dos preços energéticos contribuíram para o início de um ciclo ascendente das taxas de juro de referência em numerosos países.

Em 2005, a expansão da actividade económica deverá assumir uma natureza mais generalizada se bem que subsistam desequilíbrios de natureza estrutural, como os défices externos e orçamentais dos EUA e os elevados défice e dívida pública japonesa, bem como factores de instabilidade cíclica e político-militar susceptíveis de condicionar a robustez e sustentabilidade da expansão económica mundial a médio prazo. Adicionalmente, o elevado nível de endividamento dos particulares e empresas em diversos países ►

## A propósito de desafios...

- 1 Quais são os maiores desafios que se colocam ao Sistema Bancário Português em 2005?
- 2 Como os relaciona com a evolução da economia?
- 3 Quais os principais objectivos que o seu banco estabeleceu para 2005 e que estratégias foram pensadas para os atingir?
- 4 Qual o papel dos colaboradores nessas estratégias e que políticas de recursos humanos e de formação profissional serão aplicadas?

Seguem-se as palavras dos presidentes de alguns dos nossos principais bancos: CGD, Millennium bcp, BES e Santander Totta.

## PRESIDENTE DO BANCO ESPÍRITO SANTO Dr. Ricardo Espírito Santo Salgado

Prosseguir políticas de melhoria da qualidade de serviço aos Clientes através de uma permanente procura de melhores relações qualidade/preço;

Sustentar níveis de rentabilidade acima da média europeia num contexto de recuperação económica ainda incerta.

Manter os níveis de eficiência e solidez financeira entre os mais elevados da Península Ibérica. ►



## PRESIDENTE DO SANTANDER TOTTA Dr. António Horta Osório



O sistema bancário desempenhará um papel fundamental na recuperação da economia e deverá acompanhar de uma forma eficaz as exigências dos vários agentes económicos.

Inserida num sector altamente competitivo – o mercado bancário português é um dos mais evoluídos, eficientes e rentáveis da Europa –, a Banca assume em Portugal um papel relevante no desenvolvimento da actividade económica e fundamentalmente no apoio às empresas e particulares, através da oferta de uma gama diversificada de produtos. Em 2005 espera-se uma actuação num contexto económico menos negativo que nos últimos anos.

A Banca tem de continuar a estar preparada para responder com grande rigor e rapidez à crescente procura de produtos e serviços, cada vez mais sofisticada, por parte do público em geral e em particular dos seus clientes. Esta resposta só será assegurada através da permanente actualização ao nível dos sistemas de informação, tecnologia e desenvolvimento que possibilitem uma crescente inovação ao nível de produtos e serviços. ►



O ano de 2005 deverá ser marcado pelo acentuar das tendências sectoriais identificadas anteriormente, num quadro macroeconómico que se espera favorável. Após um período de contracção que se prolongou por cerca de dois anos, a actividade económica portuguesa tem

apresentado no presente ano sinais de recuperação, aliás em linha com a generalidade das economias a nível global, e as perspectivas para 2005 apontam para a manutenção de um ritmo de crescimento moderado.

Há, no entanto, que contrabalançar este panorama encorajador com alguns factores de risco que poderão pôr em causa a estabilidade económica, nomeadamente o agravar dos desequilíbrios macroeconómicos nos EUA, o efeito negativo que eventuais riscos geopolíticos possam ter na confiança dos investidores, o impacto de um aumento das taxas de juro na capacidade de endividamento das famílias e uma subida continuada do preço do petróleo.

O cenário de recuperação da economia portuguesa previsto para o próximo ano é de enorme relevância para o sistema bancário português, na medida em que a conjuntura macroeconómica se repercute de forma imediata e muito particular na actividade financeira. Só num contexto de maior investimento, maior capacidade de endividamento e maior propensão para o consumo será possível concretizar os objectivos de crescimento e rentabilidade



que devem pautar a actuação dos principais grupos financeiros nacionais. O ano de 2005 marca ainda a introdução das normas internacionais de contabilidade a nível europeu, no sentido de uma maior consistência e comparabilidade das demonstrações financeiras. Este é um exercício que implica um processo de ajustamento e adaptação por parte das empresas, e em particular por parte dos bancos, pelas implicações que tem na forma como passam a apresentar os seus indicadores económico-financeiros.

No que concerne à Caixa Geral de Depósitos, o ano de 2005 ►

## Millennium bcp

reflecte-se numa maior sensibilidade a futuros aumentos de taxas de juro ou prémios de

risco, não obstante os seus níveis historicamente reduzidos, que poderão traduzir-se num aumento do custo do capital de dificuldades com o serviço da dívida.

Em Portugal, após uma recessão acentuada que se prolongou desde o Verão de 2002, tem-se confirmado, desde o final de 2003, uma melhoria gradual das condições cíclicas, iniciando-se um processo lento mas gradual de retoma económica, beneficiando essencialmente da recuperação do consumo privado. Importa salientar que a quebra acumulada do PIB registada no último triénio em Portugal foi mais acentuada que em todos os restantes países da área do euro, o que denota o impacto da correcção de desequilíbrios como o agravamento dos défices externo e orçamental, a divergência entre a evolução dos salários e ganhos de produtividade e entre as taxas de inflação doméstica e na área do euro e o ritmo de crescimento excessivo do endividamento das famílias e empresas.

Pese embora a instabilidade da situação política doméstica, o processo de convergência real da economia portuguesa face à média da área do euro poderá ser retomado em 2005, reflectindo o impacto da modernização e diversificação da estrutura industrial e do aproveitamento de oportunidades para a obtenção de ganhos de produtividade. Assim, antevê-se o reforço do dinamismo da procura interna, com a recuperação do investimento privado após as fortes contracções registadas em 2002 e 2003 e uma ligeira aceleração do consumo privado, explicada pelas expectativas de aumento do rendimento disponível.

2005 será também um ano de importantes desafios para a economia portuguesa, tendo em consideração os desafios resultantes do alargamento da União Europeia e da intensificação da concorrência à escala global. Para aumentar a capacidade de crescimento potencial de longo prazo, Portugal terá de esforçar-se no sentido de acelerar a produtividade, melhorar a qualidade e a competitividade dos produtos, flexibilizar o funcionamento das instituições e dos mercados, reduzir a burocracia, aperfeiçoar a qualidade e os incentivos para os recursos humanos e evoluir rapidamente em direcção a uma sociedade de conhecimento, em que o uso das novas tecnologias esteja disseminado e em que haja um maior investimento na investigação e em que seja difundida a tecnologia.

Em simultâneo com o início da negociação do próximo Quadro Comunitário de Apoio, para o período de 2007 a 2013, começarão a ser visíveis as primeiras repercussões, do último alargamento da União Europeia, efectuado em Maio de 2004, e que deverão traduzir-se numa intensificação da concorrência internacional pela atracção de investimentos privados, fundos estruturais e mercados de exportação, obrigando Portugal a competir com os novos membros.

Não obstante as dificuldades geradas pela recente recessão económica, o sector bancário português apresenta indicadores de rentabilidade, eficiência, qualidade patrimonial e solvabilidade que comparam favoravelmente com os países da área do euro.

A rentabilidade do sector bancário português melhorou em 2003, beneficiando de programas de racionalização de custos, da recuperação dos mercados accionistas e do aumento das comissões. Os bancos nacionais encontram-se bem capitalizados e apresentam confortáveis níveis de solvabilidade, beneficiando dos esforços de reforço dos fundos próprios, da gestão prudencial dos ►



A prossecução destes objectivos está directa e positivamente correlacionada com as perspectivas de crescimento das economias portuguesa e europeia.

Não só pela relação directa que tem com o aumento da procura das famílias e pelo aumento da confiança dos agentes económicos, o que se deverá traduzir em níveis superiores de investimento.

O Grupo BES tem para 2005 objectivos muito ambiciosos de crescimento de quota de mercado nos segmentos de maior valor nos particulares e empresas. Para isso, tem vindo a desenvolver abordagens inovadoras tanto do ponto de vista da especialização das suas redes comerciais e outros canais como no que diz respeito à sofisticação da oferta e à inovação tecnológica.

**O Grupo BES sempre teve na qualificação e dedicação dos seus Colaboradores uma das suas principais vantagens competitivas.**

As suas redes comerciais, entre as mais eficientes e competentes a nível ibérico, constituem um elemento central da estratégia definida pela Comissão Executiva. Assim, o permanente investimento em formação dos Colaboradores, à semelhança do que vem sendo uma prioridade desde a privatização, prosseguirá em 2005, sendo reforçada nas matérias de qualidade de atendimento e de competências comportamentais, em linha com o posicionamento estratégico do Grupo BES. ■



Continuará a ser um factor essencial de desenvolvimento da actividade bancária a aplicação de uma racional gestão de todos os seus recursos,

que permita a obtenção de rácios de eficiência compatíveis com níveis de qualidade e rentabilidade que garantam a satisfação dos clientes e dos accionistas.

Os fenómenos de globalização e da moeda única originaram numa primeira fase a concentração bancária a nível nacional, e numa segunda fase a concentração intra-europeia, implicando a deslocação de pessoas, a especialização, a utilização das *best practices* com as correspondentes economias de escala, permitindo a oferta de melhores produtos e de melhores preços para os clientes. Esta fase continuará a ocorrer em 2005.

Por outro lado, o alargamento da comunidade europeia em

2004 e a intervenção previsível da Banca junto dos novos países membros implicarão uma maior diversidade geográfica na zona euro, reduzindo progressivamente a exposição das carteiras dos Bancos a uma só economia, o que implica um menor risco e maior solidez.

Neste contexto da União Europeia, o Sistema Bancário tem pela frente dois grandes desafios: por um lado, o "Basileia II", que irá contribuir para uma melhor optimização do capital económico, permitindo uma melhor comparabilidade internacional; e, por outro, as novas normas contabilísticas (IAS), que serão implementadas em 2005 e que vêm introduzir alterações ao nível da constituição de provisões, dos fundos de pensões e de normalização de instrumentos financeiros, para além da exigência de reportes adaptados às novas normas.

A Banca portuguesa tem demonstrado que está bem preparada para enfrentar com sucesso os desafios, mantendo-se como um sector de ponta no espaço económico português.

Sendo a Banca um dos principais motores do desenvolvimento económico, os seus desafios serão tanto mais arrojados quanto maiores forem as dificuldades económicas da zona onde se insere. Assim, embora se perspetive a retoma da economia portuguesa para 2005, ela estará sempre dependente de factores externos, fundamentalmente da evolução da economia da União Europeia. Neste enquadramento, a Banca poderá assumir desafios que se traduzirão numa maior intervenção no mercado de capitais, num aumento de concessão de crédito às empresas e na criação e colocação de produtos que incentivem o aumento da poupança fundamentalmente junto das famílias.

Temos como objectivo continuar a crescer mais do que o mercado e ser líderes na inovação e criação de valor, desenvolvendo o ▶



deverá ser transformacional, na medida em que se pretende mobilizar a organização para uma melhoria inequívoca e sustentada do serviço prestado à sua extensa base de clientes. Este é um objectivo simples de enunciar, mas bastante difícil de implementar: implica revisão de processos, afectação de recursos, redefinição de políticas e alinhamento de estratégias. Mas acima de tudo envolve a partilha de uma visão por parte de todos os colaboradores, uma visão que deverá estar profundamente enraizada na cultura da instituição.

O negócio bancário é acima de tudo um negócio de pessoas,

em que as relações de confiança que se estabelecem são o cimento que une o banco aos seus clientes. É por isso fundamental que os colaboradores da Caixa Geral de Depósitos se sintam motivados, realizados na função que desempenham e alinhados com os objectivos globais da instituição. Para tal será necessário não só incentivar adequadamente, como também proporcionar os instrumentos de trabalho e conhecimentos indispensáveis à concretização dos objectivos definidos como prioritários.

O desafio a que nos propomos é sem dúvida exigente, mas estamos confiantes de que, juntos, os colaboradores da Caixa Geral de Depósitos formam uma equipa vencedora. ■

risco e de um maior enfoque nos negócios *core*. O sector bancário português está também muito bem posicionado em termos de indicadores de eficiência e rácios de incumprimento de crédito, situando-se entre os mais baixos da Europa, reflectindo a qualidade dos activos.



A evolução recente do sector financeiro permite a identificação de algumas grandes tendências estruturais, com influência determinante no seu desenvolvimento futuro:

(1) **Alterações regulamentares:** 2005 ficará inevitavelmente marcado pela aplicação das novas normas internacionais de contabilidade; a agenda do sector bancário será igualmente marcada pelos trabalhos de preparação para a entrada em vigor do novo acordo de capital (Basileia II) a partir de Janeiro de 2007.

(2) **Reformulação das estruturas organizacionais dos bancos:** temos assistido a uma crescente concentração dos principais bancos nos seus negócios *core*, em paralelo com o desinvestimento em áreas de menor relevância estratégica. Por outro lado, os objectivos de obtenção de níveis superiores de eficiência têm estimulado a racionalização operativa. Estas medidas estão a contribuir para uma reavaliação organizacional dos bancos, dando origem a estruturas mais simples e flexíveis.

(3) **Alterações na infraestrutura dos mercados financeiros:** as bolsas de valores, em particular as localizadas no território europeu, têm sido objecto de movimentos de concentração, sendo disso exemplo a federação de várias plataformas domésticas, incluindo a portuguesa, na Euronext. As operações de desmutualização e de dispersão do capital social de bolsas de valores têm-se intensificado.

(4) **Alterações concorrenciais e na estrutura do sector:** às operações de consolidação doméstica seguiu-se uma vaga de concentração trans-fronteiriça, originando a concentração de largas parcelas do mercado bancário num número relativamente reduzido de instituições financeiras de grande dimensão. A concorrência por parte de empresas não financeiras especializadas em determinados nichos de negócio, que já era notória no início dos anos 80, também se tem intensificado nos últimos anos.

(5) **Melhoria do controlo e gestão dos riscos:** a consciencialização dos gestores para a necessidade de identificar, gerir e controlar os riscos inerentes à actividade, quer os “tradicionalis” riscos de crédito, de mercado e de liquidez, quer outros tipos de risco cuja relevância tem sido sublinhada mais recentemente

(como o risco operacional), tem resultado em ganhos significativos nesta área, também potenciados pela sofisticação dos sistemas de informação.

(6) **Diversificação / emergência de canais de distribuição:** o desejo de prestação de um melhor serviço ao cliente e os avanços tecnológicos possibilitados pela massificação da internet têm levado à concepção de estratégias de distribuição multicanal por parte de um número crescente de bancos e a uma aposta na “banca remota”.

(7) **Diversificação do portfólio de produtos e serviços:** os clientes evidenciam apetências cada vez maiores por produtos e serviços bancários mais sofisticados e de maior valor acrescentado, como produtos estruturados, gestão de activos e cartões de crédito com múltiplos serviços associados.

(8) **Internacionalização:** a internacionalização tem sido a opção estratégica adoptada por muitos bancos, em especial por instituições originárias de países onde o nível de concentração do sector bancário é comparativamente elevado, como é o caso de Portugal.

Tendo em consideração estas tendências globais e características, o sector bancário português deverá enfrentar diversos desafios com repercussões na rendibilidade, solvabilidade e perfil de risco. No que diz respeito à rendibilidade, a crescente pressão competitiva no sector poderá conduzir a margens mais estreitas e à exigência de aumentar a eficiência de forma a manter quota de mercado; se o crescimento económico for inferior ao esperado, os volumes de negócio e a geração de receitas poderão ser condicionados. Em matéria de solvabilidade, os bancos tentarão otimizar o seu perfil de risco, reduzindo os activos médios ponderados e aumentando os rácios de capital; a implementação do acordo Basileia II em 2007 poderá ter implicações muito distintas conforme a dimensão, o mercado geográfico e o portfólio de negócios de cada banco. No que diz respeito ao risco, os desenvolvimentos na qualidade da carteira de crédito dependerão do perfil de risco de cada banco e das características de cada país.

O Millennium bcp pretende ser uma referência pela sua capacidade sustentada de criação de valor para o accionista, o cliente e o colaborador. Para atingir este objectivo, o Millennium bcp pretende criar riqueza para os seus clientes através da oferta de produtos e serviços financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa.

A estratégia do Millennium bcp baseia-se em três pilares complementares, que constituem as suas prioridades estratégicas: a

gestão criteriosa da base de capital; a optimização da rede de retalho doméstica e o enfoque na Polónia e Grécia como principais opções de crescimento a médio prazo.

Em 2005 e nos próximos anos, o Millennium bcp manterá o compromisso de enfoque no retalho em Portugal, Polónia e Grécia, consubstanciado nos três pilares estratégicos. No âmbito da refundação do Banco, foi definido e implementado o “Programa Millennium”, que compreende a redução do esforço de provisões para risco de crédito, o aumento da rendibilidade no negócio de banca empresas e *corporate* e o aumento dos proveitos líquidos na banca de retalho e o aumento da rendibilidade das operações internacionais.

Para o cumprimento das estratégias assumidas é naturalmente fundamental o papel dos Colaboradores, dada a sua contribuição decisiva para a manutenção e conquista de negócio. A excelência das pessoas é uma preocupação de carácter fundacional, encarada como um dos pilares da estratégia e um alicerce da competitividade.

Desde a sua fundação, o Millennium bcp tem-se justamente distinguido pelas escolhas que fez, e que manterá no futuro, em relação a funções de gestão das pessoas, como o aconselhamento e avaliação, a formação, a mobilidade funcional e a gestão das recompensas, e à sua combinação num sistema integrado de aprendizagem organizacional, de gestão do desempenho e de gestão das carreiras.

O Processo de Aconselhamento e Avaliação (PAA) é um elemento essencial do sistema de gestão das pessoas adoptado no Millennium bcp e assenta em dois pilares fundamentais: (i) a fase de avaliação e diagnóstico – envolvendo a comparação entre as competências exibidas por cada colaborador e um plano de competências definido para a função que exerce; (ii) a fase de aconselhamento – traduzindo-se na elaboração de um plano de melhoria do desempenho visando colmatar as lacunas detectadas, ou pro-

jectar o colaborador para um novo patamar de desempenho ou mesmo uma nova função. O PAA recorre a dois momentos de entrevista formal, por ano, entre o colaborador e a sua hierarquia directa. Os seus objectivos e características fazem dele um autêntico motor do desenvolvimento, permitindo identificar oportunidades e necessidades de formação a todos os níveis.

A formação dos Colaboradores é um instrumento fundamental na optimização do capital humano do Millennium bcp e, nessa perspectiva, uma das variáveis que determinam a sua capacidade para se desenvolverem de forma sustentável. São exemplos de programas de formação do Millennium bcp toda a oferta estruturada no Plano de Formação dos Quadros Directivos, a Formação de Integração (acolhimento de novos Colaboradores e integração de Colaboradores provenientes de sociedades adquiridas) e a formação em inglês.

No Millennium bcp, a mobilidade funcional também é uma prática muito presente e estimada, ao ponto de ser erigida como um valor cultural de referência. A política de mobilidade funcional praticada no Millennium bcp assenta na convicção de que a exposição ao desafio colocado por uma nova função é um estímulo poderosíssimo à aprendizagem e ao desenvolvimento; e de que, inversamente, a permanência na mesma função por um período excessivamente longo é fonte de acomodação e de saturação, resultando num abrandamento do desenvolvimento do Colaborador, ou mesmo na sua estagnação. A taxa de mobilidade anual média dos últimos 6 anos no Millennium bcp é de 30,3%, um nível claramente acima dos habitualmente verificados em organizações de dimensão comparável.

Em síntese, a política de recursos humanos do Millennium bcp continuará a reflectir o reconhecimento de que o trabalho é indissociável do desenvolvimento material da empresa, bem como do progresso sócio-cultural e económico da comunidade. ■

**totta**

negócio bancário com rendibilidade e eficiência por via de uma subida sustentada das receitas, com custos estáveis e mantendo uma adequada

e prudente solvabilidade e qualidade dos activos.

Para se alcançarem estes objectivos, foram estabelecidas metas bastante ambiciosas para os próximos três anos, que se traduzem no aumento do número de clientes importantes e vinculados em 50%, através de dinâmica comercial e qualidade de atendimento, no aumento da quota de mercado em Crédito ao Consumo e Cartões para valores acima de 14%, mantendo também quotas superiores a 14% em Crédito Hipotecário, Fundos de Investimento Mobiliário e Seguros e aumentando quota em empresas, o que se deverá traduzir em ganhos de mais 1 p.p. de quota de mercado global.

Tender para um rácio de eficiência de 40% (sobretudo por via das receitas), manter o ROE superior a 18% e assegurar a redução do rácio de morosidade e manutenção de uma política prudente de gestão de risco são outros dos objectivos que nos propomos alcançar.

Os colaboradores desempenham um papel decisivo na concretização dos objectivos e metas traçadas pelo Banco, constituindo um factor crítico de sucesso na estratégia da Instituição.

Deste modo, a identificação, análise e gestão das necessidades organizacionais de recursos humanos face às políticas, programas e acções projectadas, uma intensa actividade de formação que visa reforçar as competências dos colaboradores, uma gestão do quadro orientada no sentido da renovação e melhoria das competências das equipas e a implementação de uma política salarial que visa premiar o mérito constituem as linhas base de orientação neste domínio.

De salientar o reforço da ligação do Santander Totta às Universidades, enquadrada na Política de Responsabilidade Social Corporativa, e que tem como eixo fundamental o Ensino e o Conhecimento por via do apoio ao Ensino Superior. O Santander Totta está consciente de que a Educação Superior é um dos principais motores de desenvolvimento da nossa sociedade, de modo a que a qualidade do capital humano seja um factor-chave diferenciador do nosso país. ■



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

## A Avaliação dos Processos de Negócio

### *Business Process Management – BPM*



Francisco Ferrão\*

As empresas actuais enfrentam grandes desafios no que diz respeito não só à sua concorrência, mas também à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, num contexto de permanente inovação na sua utilização, induzindo novos modelos de gestão que é necessário implementar; caso contrário, correm o risco de perder competitividade nos mercados onde estão inseridas.

Em qualquer dos casos é fundamental que os gestores alinhem as necessidades dos clientes, os colaboradores e a melhoria dos processos internos com os objectivos da empresa, controlando esse alinhamento através de métricas evoluídas e rigorosas.

Este alinhamento traduz-se, na prática, em conseguir conjugar a estratégia e a satisfação dos clientes e colaboradores de forma a se alcançarem os objectivos definidos aos mais variados níveis. Numa empresa “alinhada”, todos os colaboradores, desde os gestores ao mais alto nível até aos mais operacionais, têm uma noção muito clara de qual é a estratégia definida, de quais são os objectivos que a empresa se propõe alcançar, bem como da contribuição de cada um para que isso seja possível. Para se obter o referido alinhamento, as compe-

"Em qualquer dos casos é fundamental que os seus gestores alinhem as necessidades dos clientes, os colaboradores e a melhoria dos processos internos com os objectivos da empresa, controlando esse alinhamento através de métricas evoluídas e rigorosas."

tências necessárias são as constantes na Figura I (segundo Labovitz, G., 2004).

Na prática, a empresa deve ser capaz de adoptar rapidamente novas estratégias na medida em que, actualmente, os objectivos e prioridades estão normalmente em evolução muito rápida.

Por outro lado, o enfoque das empresas é cada vez mais nos clientes, na capacidade de estabelecer com eles relacionamentos prolongados baseados em propostas de valor para ambas as partes.

Para que isso seja possível, será necessária uma reformulação dos processos internos, criando uma infraestrutura capaz de suportar esses relacionamentos, que passam cada vez mais por vários canais possíveis, como sejam: o pessoal, o proporcionado pelo negócio electrónico (*E-Business*) e o negócio móvel (*M-Business*). Por último, é também necessário formar e gerir os colaboradores de forma a desenvolver e incentivar a inovação, a produtividade e o crescimento.

## A Gestão dos Processos de Negócio (BPM)

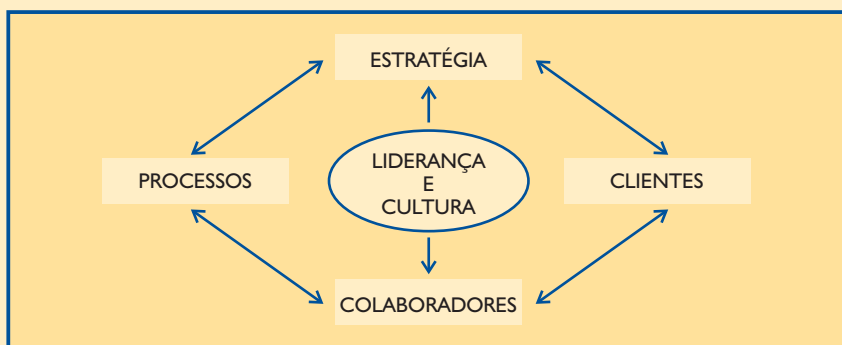
Como se salientou, assumem uma importância fundamental os Processos de Gestão como a infraestrutura, na qual vão assentar não só os relacionamentos com os clientes, mas também o funcionamento interno das empresas. O seu funcionamento terá pois a ver com o processamento da informação através da gestão da execução das várias actividades e tarefas que os constituem, ou seja, da BPM – (*Business Process Management*).

Podemos então dizer que a BPM consiste na definição, criação, difusão e gestão da informação das empresas através de uma arquitectura de processos de gestão. Os **elementos principais** da BPM, relativamente aos processos, serão pois a/as:

- Modelização;
- Regras;
- Gestão;
- Análise das métricas utilizadas para avaliar a sua execução.



Figura I – Competências para uma empresa “alinhada”





**"Por outro lado, o enfoque das empresas é cada vez mais nos clientes, na capacidade de estabelecer com eles relacionamentos prolongados baseados em propostas de valor para ambas as partes."**

Vamos analisar de seguida e em detalhe o problema da avaliação da execução dos processos, dado que este é, sem dúvida, o elemento que constitui o seu factor de sucesso mais crítico e que pode influenciar a forma como os restantes estão estruturados. Com efeito, se um processo não é executado como previsto (por exemplo, em termos da sua duração), poderá ter de ser novamente modelizado tendo em atenção, eventualmente, a introdução de novas regras ou a modificação das que já possui. Para a referida avaliação poderá ser utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC foi desenvolvido no início da década de 1990 pelos Drs. Robert Kaplan e David Norton com o objectivo principal de ligar a estratégia à acção, de forma a conseguir-se gerir a implementação da estratégia, através da gestão de um conjunto de métricas de fácil introdução e que possam ser obtidas como resultado dos processamentos que utilizam as tecnologias de informação e comunicação. O BSC é pois um sistema de gestão – não apenas de medida – que introduz factores de inovação na gestão das empresas em que os investimentos principais estão associados aos clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação.

## **O *Balanced Scorecard* (BSC) na avaliação dos Processos de Negócio(BPM)**

Tem-se verificado na prática que a implementação de um BSC é fundamental para o desenvolvimento de um BPM, na medida em que permite um maior enfoque na estratégia a longo prazo, em vez de uma visão mais limitada apenas aos processos operacionais. Quer isto dizer que a introdução de *scorecards*, não só a nível global, mas sobretudo individualizados ao nível das várias áreas operacionais, permite uma maior identificação dos vários colaboradores com a concepção dos processos na perspectiva referida anteriormente, ou seja, como a infraestrutura-base para este novo posicionamento das empresas.

Muitos sistemas aplicativos que têm como objectivo principal a introdução de sistemas de BPM nas empresas dispõem de ferramentas específicas de *Business Intelligence* (BI), como sejam as que disponibilizam a tecnologia *OLAP* – *Online Analytical Processing* – com a construção de “cubos” de visualização da

informação, inclusive com as funções de pesquisa de informação aos mais variados níveis (*drill down*). No entanto, deve ter-se em atenção que estas dimensões e variáveis não são propriamente um BSC. A sua **função principal** é visualizar, de uma forma sofisticada, a forma como a informação é gerida nos processos, ou então, por exemplo, os indicadores de *performance* de execução dos processos. Essa informação, eminentemente operacional, terá de ser posteriormente integrada a um nível mais elevado, ou seja, a um nível estratégico, através do BSC. Poderemos dar como exemplo a métrica, que tem a ver, ao nível do processo individual (que pode ser implementado através de um *workflow*), com o tempo que leva a prestar um determinado serviço a um cliente. Esta métrica deverá estar integrada, a um nível superior, com a estratégia de relacionamento com os clientes, a qual passará por assegurar uma melhoria global da prestação de serviços e que se poderá medir, entre outros indicadores, através da melhoria da satisfação dos clientes, mensurável de várias formas.

Esta forma de integração do BSC com o BPM não é obviamente fácil de implementar, exigindo uma visão muito clara dos responsáveis das empresas quanto à forma como a estratégia se vai traduzir na prática, ao nível operacional, em termos dos processos e da sua gestão, isto é, o BPM. Neste contexto, podemos pois concluir que há uma integração cada

**"Nesta nova sociedade da informação ganham as empresas que gerem melhor a sua informação e que também executam mais rapidamente os seus processos internos, sempre de uma forma controlada e permanentemente avaliada aos mais variados níveis."**

vez maior entre estas várias tecnológicas, a saber, o BPM, a BI e o BSC, tendo em atenção que só desta forma se poderá tirar partido efectivo da infraestrutura que constitui o BPM. Com efeito, a visão "tradicional" da implementação do BPM diz respeito apenas a uma nova forma de reengenharia das empresas, focada sobretudo na melhoria de aspectos organizacionais.

Quer isto dizer que o que se procura é uma melhoria de funcionamento interno sem uma perspectiva "exterior", isto é, sem incluir a sua função de alargamento aos parceiros de negócio (clientes e também os fornecedores).

Esta visão mais alargada do BPM permite que se considere, na prática, que a reengenharia está agora muito mais ligada a uma nova visão estratégica das empresas, a saber, que elas devem estar estruturadas em cima de uma arquitectura de processos, a qual se baseia na necessidade de estabelecer novos relacionamentos com os clientes.

Esses relacionamentos assentam em vários factores, como seja, por exemplo, assegurar níveis de serviço aos clientes da forma mais competitiva possível.

Nesta nova sociedade da informação ganham as empresas que gerem melhor a sua informação e que também executam mais rapidamente os seus processos internos, sempre de uma forma controlada e permanentemente avaliada aos mais variados níveis.

## Conclusão

Pode concluir-se do que ficou exposto anteriormente que os processos de gestão têm um papel cada vez mais importante nas empresas, pelo que se justifica plenamente a avaliação da forma como eles são concebidos e executados. Com o alargamento do âmbito da utilização dos processos nas empresas, assumindo mesmo o papel de uma ferramenta fundamental para a implementação da sua estratégia, o nível da sua avaliação é também mais sofisticado.

Nestas condições, teremos de integrar os vários níveis de avaliação, desde o nível estratégico até aos níveis mais operacionais (ao nível dos próprios processos), tendo sempre em atenção que se deve manter uma das regras básicas da reengenharia, isto é, que todos os colaboradores da empresa devem participar nesta mudança organizacional para que ela tenha sucesso. As ferramentas a utilizar também merecem aqui uma referência especial, na medida em que não serão apenas o BSC, mas também aquelas que são designadas genericamente por BI (*Business Intelligence*), numa integração que se torna necessária para a correcta avaliação da forma como a empresa atinge, ou não, os seus objectivos aos mais variados níveis. ■



\*Consultor de Organização e Sistemas de Informação;  
Docente convidado do Instituto Superior de Gestão Bancária.

# Jogo Bancário

## Um Novo Instrumento Formativo e de *Team Building*

O **Jogo Bancário** vai já no **5º ano de realização**, abrangendo um total de **12 países**. Desta vez, o desafio foi aceite por **1 599 participantes**, divididos por **321 equipas**, em três instituições bancárias diferentes.

A agilidade na transferência da aprendizagem para o contexto do trabalho, a mensurabilidade dos resultados, a visibilidade do exercício das competências e contributos pessoais dos participantes fazem desta simulação um **instrumento privilegiado de *team building***.

O resultado da formação ministrada com base no Jogo Bancário é ainda potenciado pela existência dos constrangimentos da vida real, pelo dinamismo nas tarefas e temas abordados.

Na realidade, os desafios trazidos pelos obstáculos a transpor, a necessidade imperiosa de construir um espírito de equipa ou assumir uma postura de liderança exigem disponibilidade pessoal, entrega total e flexibilidade.



Márcia Costa\*

### O Desafio

O **Jogo**, que **funciona** totalmente a partir da **Internet**, simula um mercado bancário onde concorrem vários bancos (as equipas participantes) cujo objectivo é alcançar a melhor rentabilidade possível.

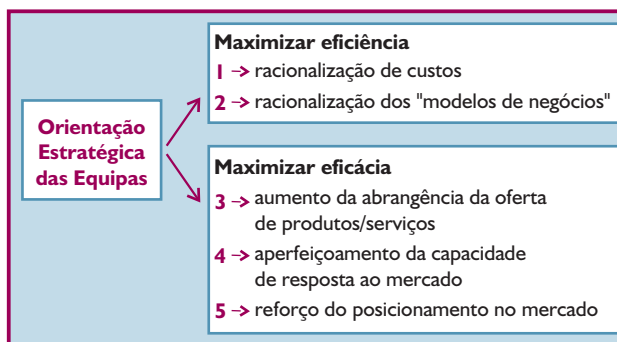
### O Reforço de Competências

No contexto actual, o comportamento das taxas de juro, o estreitamento das margens, o reforço dos mecanismos de supervisão bancária e o leque de novos produtos financeiros à disposição dos operadores de mercado tornam as decisões estratégicas na área financeira mais exigentes do que nunca. Para dar resposta a este desafio, **as equipas, constituídas em média por 5 elementos**, terão de gerir os vários *trade-offs* inerentes à gestão financeira do banco e encontrar a melhor estratégia para cada situação.

Assim, o sucesso de cada equipa depende da capacidade que demonstra na gestão dos vectores estratégicos do negócio (Figura 1).

Para isso, tomam decisões estratégicas, em semanas sucessivas, sobre as acções de marketing a desenvolver para cada

Figura 1



produto/segmento, o investimento a realizar na adopção de canais alternativos de distribuição, o recrutamento e formação de pessoal, o *pricing* dos produtos/serviços e o impacto dessas decisões na satisfação dos clientes e na estrutura de custos e proveitos da sucursal, com o objectivo de:

- Reforçar o posicionamento no mercado e consolidar a expansão alcançada em cada área de negócio;
- Melhorar a eficiência e a qualidade do serviço;
- Renovar a configuração da sucursal;
- Diversificar a rede de canais alternativos;
- Obter sinergias de custos.

## A Vertente de Competição

A vertente de competição que o Jogo introduz assume uma dimensão global, criando um ambiente favorável ao trabalho de equipa e contribuindo positivamente para a coesão de todo o grupo, ao eliminar as barreiras geográficas que separam as diferentes equipas.

O êxito que tem tido no terreno reflecte a dinâmica que se cria quando uma simulação recria um ambiente real no qual estão presentes as principais variáveis do negócio, interagindo entre si.

O Jogo Bancário de cada instituição terminará com uma final disputada "ao vivo" pelas equipas que apresentaram os melhores resultados nas fases de selecção anteriores.

Mas, chegados a este ponto, resta-nos preparar a edição seguinte e esperar que outros agarrem o desafio!

\*Formadora do IFB.

## Equipa do Minho vence a II Edição do Jogo Bancário do Crédito Agrícola



Decorreu nos dias 24 e 25 de Setembro, em Beja, a **Final da II Edição do Jogo Bancário para os Colaboradores do Crédito Agrícola**, com a participação de 5 equipas com origem em 5 distritos diferentes que, no final das duas fases que compõem este jogo, obtiveram melhor rentabilidade.

Venceu o Jogo a equipa AJ4/2AF3, que integrava colaboradores da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Minho.



## Citando ...

→ "Nem sempre sou da minha opinião."

Paul Valéry

→ "Não há vento favorável para quem não sabe para onde vai."

Guillaume D'Orange

→ "As boas resoluções não ganham nada em ser adiadas."

Jules Romains

→ "Ensinar é aprender duas vezes."

Joseph Joubert

→ "O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário."

Einstein

## ACONTECEU ...

### > LICENCIATURAS

#### Sessão Solene de Abertura do Ano Lectivo 2004/2005



Os **Cursos de Gestão Bancária** e de **Organização e Sistemas de Informação** tiveram o seu início no passado mês de Outubro, dando mais uma vez resposta à procura de formação superior qualificada.

Realizou-se no dia 9 de Outubro a Sessão Solene de Abertura do Ano Lectivo 2004/2005 do Instituto Superior de Gestão Bancária. A Sessão decorreu, em simultâneo, em Lisboa e no Porto e reuniu os cerca de 261 alunos do 1º ano da licenciatura em Gestão Bancária (223 em Lisboa e 38 no Porto), o respectivo corpo docente e vários elementos da direcção do ISGB.

Durante a Sessão foi feita uma apresentação institucional do ISGB, bem como uma caracterização da estrutura curricular e da metodologia pedagógica do curso. Seguiram-se depois as apresentações das equipas docentes e a calendarização de actividades das várias disciplinas do 1º semestre do 1º ano. Esta Sessão assinalou assim formalmente o início das actividades lectivas, constituindo igualmente um momento de recepção e acolhimento aos novos alunos. ■

### Estágios em Instituições Financeiras

No âmbito do programa de estágios do ISGB os alunos finalistas dos bacharelatos e licenciaturas têm a possibilidade de realizar estágios no Sector Financeiro, com uma duração variável, através de protocolos de colaboração celebrados com diferentes instituições. Durante os meses de Setembro e Outubro tiveram início 18 novos estágios referentes ao ano lectivo em curso. ■

### Bolsas de Estudo

À semelhança daquilo que tem vindo a ser feito em anos anteriores, foram atribuídas 10 bolsas de estudo aos alunos das licenciaturas em Gestão Bancária e Organização e Sistemas de Informação, relativas ao ano lectivo de 2003/2004. Estas bolsas de estudo consistem na isenção do valor da matrícula e de 50% do valor das propinas. ■

### > PÓS-GRADUAÇÕES

Tiveram ainda início as pós-graduações **Curso Avançado de Gestão Bancária, de Inovação e Sistemas de Informação e Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros**. ■

### > NOVOS CURSOS PARA EXECUTIVOS

**A Disciplina de Mercado na Banca – As IAS/IFRS e o Acordo de Basileia II**. ■

## VAI ACONTECER ...

### > NOVOS CURSOS PARA EXECUTIVOS

- **Avaliação da Qualidade dos STIC – Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação** (11 de Janeiro de 2005)
- **Produtos de Capital Garantido** (25 de Janeiro de 2005)
- **Liderança de Equipas para o Sucesso Empresarial** (Março de 2005) ■

### > SEMINÁRIOS

- **Para Administração e Alta Direcção sobre o Tema: “O Papel da Banca como Agente de Sustentabilidade** (Fevereiro de 2005)
- **Produtos Financeiros Estruturados** (Fevereiro de 2005)
- **Workshop – A Disciplina de Mercado na Banca – As IAS/IFRS e o Novo Acordo de Basileia** (Março de 2005) ■

## Delegação Polaca Visita IFB

O IFB organizou de 10 a 13 de Novembro uma visita de estudo para 13 banqueiros polacos sobre o tema Basileia II.

O programa temático iniciou-se com um *workshop* no IFB no dia 10 de Novembro, com os seguintes oradores: Professor Jorge Barros Luís (Director de Risco de Crédito do Montepio Geral), Dra. Inês Cruz (professora convidada do ISGB e membro do Conselho Científico do ISGB) e Dra. Adelaide Cavaleiro (responsável pelo Departamento de Supervisão do Banco de Portugal). Neste dia, os temas apresentados foram: os Desafios da Implementação de Basileia II, Gestão do Risco Operacional e de Mercado e o Papel do Banco de Portugal neste processo.



Nos dias 11 e 12 a delegação teve oportunidade de ouvir representantes da CGD, BES, Banif e Millennium bcp sobre o tema e o modo como esta questão está a ser internamente trabalhada nos respectivos bancos. ■

## Payment System Standards na República Checa – Projecto de Formação

Este projecto, de que temos vindo a dar nota em números anteriores da *Inforbanca*, terminou em Novembro, no que diz respeito à formação em sala.

No dia 28 de Janeiro de 2005 terá lugar a Reunião de Encerramento do Projecto. Será o momento em que o consórcio apresentará, à comunidade bancária checa, os resultados da avaliação da formação e contaremos ainda, nessa reunião, para além de diversas personalidades do sector bancário local, com a participação do Sr. Patrick Poncelet, *senior advisor* do European Banking Federation, cuja apresentação tem por título “The Road to SEPA (Single Euro Payment Area) and its impact on the Czech Republic banks and customers”.

Daremos nota desta reunião na próxima *Inforbanca*. ■



## IFB distinguido pelo Banking Institute



O Banking Institute – College of Banking da República Checa comemorou o seu 10º aniversário como Instituto e 5º aniversário como College of Banking Education, no dia 8 de Outubro de 2004. A cerimónia realizou-se em Praga, no Banco Central Checo, onde colaboradores nacionais e internacionais da Banca e de Universidades receberam a medalha comemorativa. O Instituto de Formação Bancária, que desde 1995 mantém com esta instituição uma colaboração bastante significativa, foi um dos distinguidos pelo Banking Institute. ■

A Sra. Jitka Pantucková, *chairman of payment commission* da Czech Banking Association e *executive director* do Komerční Banka, a.s., ganhou o prémio da melhor gestora para o sector bancário em 2003 na República Checa. ■



## Melhor Gestora 2003 na República Checa

# Novos Cursos

**web**  
**BANCA**  
**Formação Bancária online**

A plataforma WebBanca oferece-lhe, desde Novembro, a possibilidade de aceder a cinco novos cursos.

**Aceite o desafio e inscreva-se.**

## O ACORDO BASILEIA II – Noções Fundamentais

O Novo Acordo de Basileia aplica-se a todas as instituições bancárias e conduzirá os bancos a desenvolverem novas metodologias de análise e de controlo que permitirão gerir melhor o risco e o retorno do capital investido.

Neste novo cenário, os bancos que não se prepararem para as regras fixadas de avaliação de risco ficarão pior posicionados face à sua concorrência com naturais consequências na avaliação que o mercado faz dos seus títulos.

Antecipe-se e reaja desde já aos desafios de Basileia II, potenciando as suas competências.

## BRANQUEAMENTO DE CAPITALIS

O branqueamento de capitais é actividade ilícita que se rege por esquemas próprios e circuitos cada vez mais originais e sofisticados. Embora exista, em termos nacionais e internacionais, enquadramento legal com o intuito de combater este crime, esta finalidade só é alcançada se os diferentes agentes, financeiros e não financeiros, conhecerem a sua abrangência, souberem identificar indícios que façam suspeitar de ilicitude e conhecerem os principais circuitos utilizados pelos branqueadores.

A si compete-lhe também o papel fundamental de ajudar a evitar situações de branqueamento, conhecendo os seus variados e complexos mecanismos.

## • SEGUROS DOS RAMOS NÃO VIDA • SEGUROS DO RAMO VIDA • MARKETING E VENDA DE SEGUROS

Os Seguros dos Ramos Não Vida nas suas vertentes patrimoniais e pessoais, bem como a venda de Seguros do Ramo Vida, têm hoje uma forte ligação ao negócio bancário. A venda cruzada assume também uma importância crescente na actividade bancária, permitindo o lançamento de estratégias multi-canal e o consequente aumento dos níveis de eficácia e de rentabilidade. Desenvolva saberes e competências nestas áreas e esteja pronto a envolver os clientes com a mensagem certa para cada produto.

## Final do Jogo Bancário do Millenium bcp

Millenium  
bcp

**D**ecorreu nos dias 15 e 16 de Outubro a **Final da V Edição do Jogo Bancário para os Colaboradores do Millenium bcp**.

Estiveram presentes 15 equipas oriundas de 10 países diferentes, onde o Millenium bcp tem operações.

As equipas finalistas foram seleccionadas de um grupo de 150 (num total de cerca de 750 participantes), que no final das duas fases que compõem este jogo obtiveram a melhor rentabilidade.

Esta iniciativa tem vindo a proporcionar aos participantes uma visão global sobre os factores que mais influenciam a gestão diária de um balcão, evidenciando ainda os aspectos positivos do trabalho em equipa.

No jantar de encerramento foram anunciadas as classificações finais e a Administração do Banco entregou os pré-

mios às seis melhores equipas.

Venceu o Jogo a equipa WTEAM que integrava colaboradores do Millenium bcp da região de Lisboa. Nos restantes lugares classificaram-se mais duas equipas portuguesas e uma de cada um dos seguintes países: Moçambique, Polónia e França. ■



# inforBANCA

## Assinatura

A distribuição é gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.  
Assinatura anual (4 números): € 5,00.

O pedido (**válido para 4 números**) pode ser feito:

- Na folha de remessa da revista;
- Numa fotocópia do cupão abaixo ou
- Por e-mail para [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt), respeitando os dados pedidos neste cupão.

Novo leitor     Renovação     Alteração de dados



### BANCÁRIOS

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

Nome

Função

Telefone  e-mail

Balcão/Serviço<sup>(1)</sup>

Banco<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Preencher com a designação utilizada no correio interno do banco.

<sup>(2)</sup> Preencher com a sigla pela qual o banco é conhecido.

### OUTROS LEITORES

Desejo assinar a Revista inforBANCA

Nome

Função

Telefone  e-mail

Morada

Código Postal  -

Nº Contribuinte

Assinatura  Data  -  -

**Forma de pagamento:** envio de cheque ou Vale Postal à ordem de Instituto de Formação Bancária



Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 LISBOA • Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 • e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)

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

# Formação em Alternância na Banca

## Portaria Cria Novos Cursos

No âmbito da recente Portaria n.º 418/2004, de 22 de Abril, dos Ministérios da Educação e da Segurança Social e do Trabalho, foram aprovadas novas normas de organização e funcionamento da formação de jovens em regime de alternância na área da banca.

Deste novo enquadramento legal resultaram três cursos:

- Técnicas e Operações Bancárias 1 (nível 3)
- Técnicas e Operações Bancárias 2 (nível 3)
- Técnicas de Gestão de Clientes – Banca (nível 4)

O Instituto de Formação Bancária, em estreita ligação com o

Instituto de Emprego e Formação Profissional e com os nossos bancos associados, não deixou de agarrar este desafio e, em 2004, deu-se início às primeiras edições do Curso de Técnicas e Operações Bancárias 2 e do Curso de Técnicas de Gestão de Clientes.

A experiência profissional e o favorecer de um contacto directo dos jovens no mundo laboral são assegurados através da formação prática numa instituição de crédito e a formação sócio-cultural e científico-tecnológica é ministrada em sala, nos núcleos de Lisboa e Porto. ■

## Reunião Geral de Formadores 2004

Decorreu, em Setembro, a Reunião Geral de Formadores dos Cursos de Formação em Alternância na Banca, tendo sido efectuado o balanço da actividade desenvolvida e o planeamento das actividades para 2004/2005 e novos desafios.

Contando com a presença da Direcção do IFB, estiveram presentes a Coordenação e Equipa Formativa do Curso, dos pólos de Lisboa e Porto, tendo participado, ainda, o Dr. Rui Gama, director de Recursos Humanos do Montepio Geral, e a Dra. Isabel Soares Reis, da Direcção de Recursos Humanos do BES, que efectuaram intervenções subordinadas ao tema “Recursos Humanos na Banca Novos Perfis e Competências”.

No âmbito deste evento, foram ainda realizadas as respectivas reuniões de domínios, as quais permitiram realizar o planeamento

e uniformização de procedimentos a adoptar pelos formadores, no decorrer do ano lectivo. ■



## Início dos Cursos

- Técnicas e Operações Bancárias 1 e 2
- Curso Geral Bancário em Regime de Alternância (3.º Ano)

As actividades lectivas (Formação em Sala), para os 380 formandos, tiveram início em finais de Setembro, com a realização de Sessões de Abertura e de Acolhimento aos Formandos. Nestas Sessões estiveram também presentes elementos da Direcção do IFB e do IEFB, além da Coordenação e Formadores dos Cursos.

- Técnicas de Gestão de Clientes Banca (Nível 4)

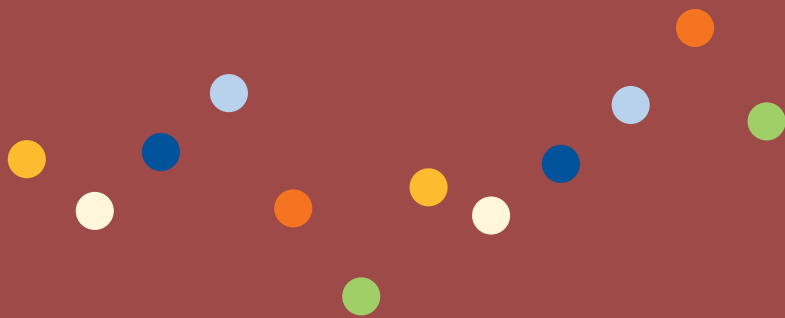
Deu-se início, em fins de Novembro, às actividades lectivas, com as Sessões de Abertura e Acolhimento, a uma turma em Lisboa e outra no Porto. O final do Curso é por alturas do Natal de 2005.

Ao abrigo de um Protocolo com o Instituto Superior de Gestão Bancária, se estes Diplomados desejarem prosseguir os seus estudos no ISGB, há lugar a equivalências: 10 cadeiras do Curso de Gestão Bancária ou 6 cadeiras do Curso de Organização e Sistemas de Informação. ■

## Início de Cursos do Programa de Certificação Bancária

As próximas edições dos Cursos irão ter lugar no dia 19 de Fevereiro de 2005. ■





# Pós-Graduação em MERCADOS FINANCEIROS

**Início**  
**Abril 2005**



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

## INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

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

[www.isgb.pt](http://www.isgb.pt)