

inforBANCA



25 anos
years
1980 | 2005

A Economia e a Banca
nos Últimos 25 Anos

P6



Sistemas de
Pagamento
em Portugal

P10

A Reorganização
de Mercados da
Euronext Lisbon

P15



Recursos Humanos e
Formação na Banca

P18



Sessão Comemorativa
dos 25 Anos

P34



A Directiva da
Poupança

P54



INOVAÇÃO E
SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO

P57



Sumário

- 3 O Presidente da APB na Sessão Comemorativa dos 25 Anos
- 4 IFB: Os Primeiros 25 Anos
- 5 Editorial – *Esta Inforbanca...*
- 6 A Economia e a Banca nos Últimos 25 Anos
Fernando Almeida e Fernando Sousa
- 10 Sistemas de Pagamento em Portugal
Os Desafios do Futuro
Vítor Bento e Manuel Lopes da Cunha
- 14 Citando...
- 15 A Reorganização de Mercados da Euronext Lisbon
- 18 Recursos Humanos e Formação na Banca
- 27 Perdas em Caso de Incumprimento
Metodologia e Aplicação
Cristina Neto de Carvalho e Jean Dermine
- 32 O "Nosso" IFB
António Ramalho
- 34 Sessão Comemorativa dos 25 Anos
- 36 A Internacionalização do IFB
- 38 A Criação do ISGB e o Percorso Conjunto: IFB/ISGB
- 40 13 Anos na Formação de Jovens para a Banca
- 42 Formação Profissional
- 46 Soluções Pedagógicas?!
- 48 Bem-Vindo a Este Fórum!
- 50 Formação ao Longo da Vida
- 51 Como a Formação Marcou a Minha Vida Profissional
- 53 Divulgando...
- 54 A Directiva da Poupança
Luís Magalhães
- 57 Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Desafios e "Melhores Práticas"
Ferreira Duarte
- 63 Formação em Alternância na Banca
- 63 Seminário – A Fiscalidade e a Directiva da Poupança
- 64 Cooperação Internacional
- 65 ISGB – Instituto Superior de Gestão Bancária
- 66 Formação Profissional – Notícias

Ficha Técnica – **inforBANCA** 65 • Jul a Set 2005

www.ifb.pt

Propriedade:  Instituto de Formação Bancária
Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 • e-mail: info@ifb.pt

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes e Isabel Ribeiro
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 *Inforbanca*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

O Presidente da APB na Sessão Comemorativa dos 25 Anos

Nos momentos marcantes da vida do Instituto de Formação Bancário (IFB), é prática comum termos a presença do Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, Dr. João Salgueiro e, por isso, foi com naturalidade e agrado que no dia 16 de Maio, data de uma ocasião duplamente significativa – distribuição de diplomas, evocação de 25 anos de trabalho –, o ouvimos salientar o papel decisivo que esta instituição desempenha na qualificação dos recursos humanos do Sector Bancário português.

Através das suas palavras, tomámos consciência de que lembrar os 25 anos do IFB é lembrar uma produção colectiva de conhecimento em circunstâncias muito variadas e por vezes difíceis.

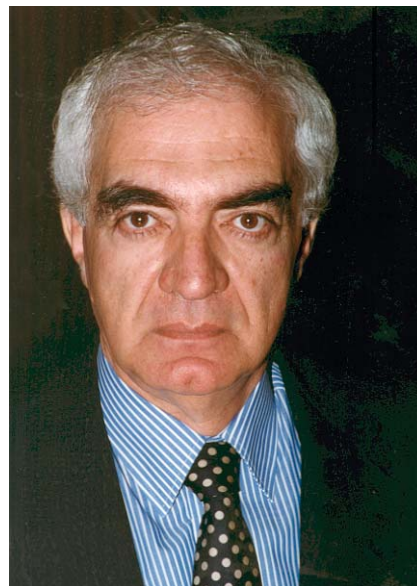
É lembrar os seminários de sensibilização; a permanente certificação de competências; os debates acerca das novas tecnologias. É lembrar os bacharelatos, as licenciaturas, a formação profissional ao nível do ensino secundário. É lembrar que o Instituto se tornou credor de um avanço da formação qualificante, na área do Sector Bancário. Que se tornou credor de um reconhecimento, de uma capacidade de ter uma cultura comum exigente, de uma cultura que facilita a mobilidade não só entre os vários sectores, mas também entre as várias instituições financeiras.

Nesta sessão comemorativa ouvimos, também, que o sucesso do Instituto de Formação Bancária reconhecido, quer a nível nacional quer a nível internacional, se deveu a uma estratégia proactiva dos seus gestores... *nunca procuraram adiar as mudanças, nem promover esquemas de proteccionismo.* Adoptaram o uso de novas tecnologias sempre que se justificou. Criaram condições para que o Instituto participasse em diversos concursos internacionais, dando-nos a oportunidade de transferir conhecimentos para inúmeros países.

É, pois, com orgulho que o IFB pode recordar estas duas décadas e meia; que pode olhar com realismo para uma obra feita e credível; que pode, por exemplo, falar do seu papel decisivo em programas de ajustamento estrutural; que pode afirmar, sem descrédito, que foi um importante pilar da mudança para a moeda única.

No entanto, as instituições não vivem só do passado; há que enfrentar novos desafios. E, aqui, o Dr. João Salgueiro deixa uma palavra de esperança e de confiança a todos os que trabalham no sistema bancário, na contribuição da resolução dos problemas que caracterizam a sociedade portuguesa na actualidade ... *em conjunto conseguiremos elaborar um projecto que nos fará ultrapassar mais esta etapa.*

Finaliza a intervenção deixando uma palavra de particular apreço a todos aqueles que terminaram com sucesso um período de formação e a todos os que contribuíram para que essa formação atingisse os objectivos delineados previamente.



João Salgueiro

IFB: Os Primeiros 25 Anos

O Instituto de Formação Bancária, o IFB, desempenha há 25 anos um papel importante na preparação da população bancária portuguesa para os enormes desafios que os Bancos enfrentaram — com sucesso — durante todo esse período.

A passagem do 25.º aniversário do IFB tem um significado grande para muitas pessoas e instituições: para os Bancos associados da Associação Portuguesa de Bancos; para os Empregados desses Bancos nos últimos 25 anos; para os actuais e anteriores Directores, Colaboradores, Formadores e Docentes do Instituto de Formação Bancária, incorporando o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB); para o próprio País.

As profundas alterações vividas pelas Instituições de Crédito em Portugal no último quarto de século relativamente à sua natureza jurídica, à titularidade do seu capital social, às características do mercado e da concorrência, às condições de exploração, ao grau de exigência dos consumidores-clientes, ao envolvimento tecnológico, à sofisticação de procedimentos, à internacionalização, constituíram obstáculos de proporções muito grandes, cuja ultrapassagem só foi possível pela adopção em tempo útil, pelos Bancos, de estratégias e de políticas adequadas, muitas vezes no limite das possibilidades materiais dos enquadramentos jurídico e económico vigentes.

Trata-se de uma história de sucesso, reconhecida generalizadamente no País e no estrangeiro. Trata-se de uma vitória em que o IFB também foi agente activo, constituindo-se como promotor do desenvolvimento profissional e da valorização dos Colaboradores dos Bancos, e ajudando a criar condições de mobilidade orgânica e funcional daqueles, através não só de um certo levantamento das necessidades de formação e do difícil exercício da sua antecipação, como, também, da criação de estruturas e capacidades internas que permitiram a concretização das necessárias acções.

Estamos perante um projecto de longo prazo que, além de consubstanciar um exemplo relevante de auto-suficiência de um sector de actividade económica através do associativismo empresarial, constitui uma intervenção social explícita promovendo mais e melhor emprego.

Por todas estes motivos temos uma forte justificação para comemorarmos a efeméride. É que o trabalho e a actividade profissional também são partes demasiado importantes da vida para que não se faça o reconhecimento da persistência, das metas alcançadas, da vitalidade e da longevidade.

E esse reconhecimento inclui o acto de justiça elementar de endereçar as minhas felicitações e o meu agradecimento às pessoas e às instituições que desde 1980 conceberam, apoiaram, financiaram e executaram todas as realizações do Instituto de Formação Bancária.

Para todos os que actualmente colaboram directamente com o IFB, fica o exemplo do primeiro quarto de século e o estímulo para que este grande Projecto colectivo prossiga com a energia, a criatividade, a competência e a adequação necessárias a que daqui a outros 25 anos possam a Instituição e o Sector reconhecer o mérito e a utilidade da sua existência. Todos nós, no IFB e no ISGB, temos isto sempre presente.



Luís Vilhena da Cunha
Director-Geral do IFB

Esta inforBANCA...

25 anos
years
1980 | 2005

Este número da *Inforbanca* é um número especial porque especial é para nós o ano de 2005, data em que o Instituto de Formação Bancária comemora 25 anos. A presente edição, com a separata que a acompanha, faz ela própria parte do Programa de Comemorações que delineámos e de que, com algum pormenor,

damos conta nas páginas que se seguem.

A principal característica deste número é, certamente, estar marcado pela evocação dos últimos 25 anos. Falamos não só da evolução recente da economia e da Banca mas, também, do papel que o IFB desempenhou nesse processo.

Ao rever o passado, pretendemos, naturalmente, assinalar o sucesso nesse período do sistema financeiro português, muitas vezes reconhecido como um dos mais avançados da Europa. Ao mesmo tempo, e sem falsas modéstias, queremos afirmar que nos orgulhamos do contributo do IFB para a construção de um dos pilares desse sucesso: a formação do capital humano.

Participam nesta edição especial duas instituições cuja acção está profundamente ligada aos elevados níveis de competitividade conseguidos pelo nosso sistema financeiro: a SIBS e a Euronext Lisbon. A SIBS, criada na mesma altura do IFB e hoje com forte ligação à UNICRE, oferece há muito à Banca portuguesa e à economia em geral um sofisticado sistema de pagamentos de cujos benefícios todos, particulares e empresas, beneficiam largamente. Por seu lado, a Euronext, herdeira das Bolsas de Valores de Lisboa e do Porto, proporciona ao nosso mercado de capitais as vantagens de estar integrada num projecto pan-europeu.

Dois tipos de depoimentos enriquecem particularmente este número: os dos Directores de Recursos Humanos e Formação de alguns dos nossos Bancos e os que nos prestaram antigos formandos ou alunos dos cursos que promovemos. Trata-se, em ambos os casos, de dar a voz àqueles a quem, dia após dia, ao longo de mais de duas décadas, vimos dedicando o melhor do nosso esforço e do nosso trabalho.

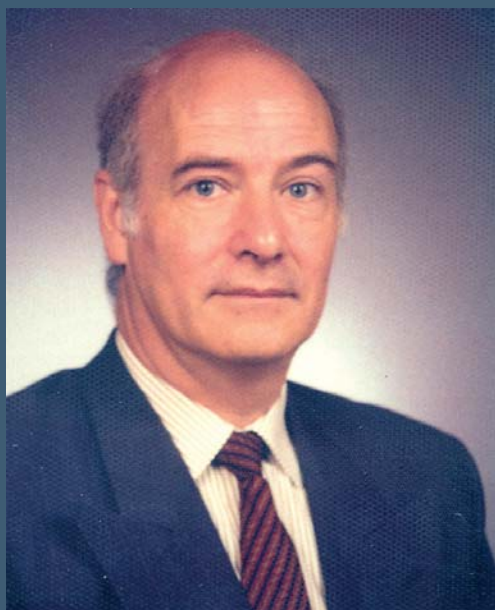
Fica ainda uma reflexão sobre alguns dos programas de formação mais importantes que promovemos evidenciando a nossa preocupação com o desenvolvimento profissional de todos os estratos da população bancária. Para além de reafirmarmos a ideia de que constituímos, antes de mais, uma verdadeira Escola Bancária, assumimos todos os dias o compromisso de renovar o nosso Projecto.

Esta revista, pela sua dimensão, acolhe um grande número de colaborações. A Equipa da *Inforbanca* manifesta o seu orgulho pela qualidade dos artigos e agradece reconhecidamente aos seus autores.



Manuel Ferreira
Director-Geral Adjunto do IFB
e Director da *Inforbanca*

A Economia e a Banca nos Últimos 25 Anos



Fernando Almeida*



Fernando Sousa*

As contínuas referências à baixa produtividade dos trabalhadores em Portugal, a falta de competitividade do país, a necessidade de um choque tecnológico e mais recentemente a onda de apelos à inovação, que se multiplicam em iniciativas governamentais e universitárias, concentrando sobre si as atenções dos portugueses, já que partem de quem tem poder ou detém o saber, estimulam-nos a abordar o tema da competitividade na banca.

Em contraposição a esta perspectiva pessimista – e porventura realista – da evolução recente da economia portuguesa, procuramos analisar a actividade bancária ao longo destes últimos 25 anos, prestando deste modo um modesto contributo aos 25 anos do Instituto de Formação Bancária, criado em 1980 por iniciativa do Banco de Portugal e a partir de 1985 integrado na Associação Portuguesa de Bancos.

"É inquestionável que o crédito concedido pelo sistema bancário, que representava há um quarto de século pouco mais de 50% dos depósitos dos clientes, hoje representa três vezes o valor dos depósitos que recolhe."

Não se venha dizer, como frequentemente se ouve, que a banca tem dinheiro, que é uma actividade rica. De facto, trabalha com mais dinheiro do que qualquer outra actividade económica, mas essa é a sua matéria-prima, que lhe é confiada em condições previamente estabelecidas pelos seus clientes, a exigir, por isso mesmo, um excepcional sentido de rigor, uma vez que não pode falhar ou atrasar-se no cumprimento das obrigações que assumiu. A similitude dos produtos bancários apresentados pelas várias instituições que trabalham em condições de concorrência aberta é muito alta, pelo que qualquer falha será fatal para o banco que a praticar.

Também não se pode afirmar que a banca se aproveita das fraquezas dos clientes que a ela recorrem. Os activos dos bancos são essencialmente constituídos pelos passivos das empresas e de particulares, a quem concede créditos, e, se estes não tiverem capacidade de honrar as prestações assumidas, os activos não são dignos desse nome. A banca é talvez a actividade económica que opera com capital próprio mais baixo. Recordemos que o rácio de solvabilidade para a generalidade dos créditos inscritos no activo e contas extrapatrimoniais obriga a um mínimo de 8% de capital próprio.

Se procurarmos comparar a evolução do Produto Interno Bruto com a evolução dos activos da banca, entre 1985-2003, verificamos que, enquanto o PIB nacional aumentou, em termos de preços de mercado, mais de 6 vezes, os activos dos bancos

cresceram mais de 12 vezes, ou seja, o dobro do crescimento do Produto Interno Bruto.

Não se tratou, no entanto, apenas de um crescimento quantitativo da actividade bancária. A sua evolução deveu-se e deve-se sobretudo à capacidade de criar e satisfazer necessidades, utilizando novas tecnologias e preparando convenientemente os seus profissionais: os meios electrónicos de pagamento ocupam hoje um espaço impensável há um quarto de século; e o número de transacções bancárias aumentou de tal maneira que, se tivessem de ser feitas pelos métodos utilizados na altura, talvez a totalidade da população portuguesa fosse insuficiente para tratar do número de operações bancárias que hoje são realizadas.

Tudo isto foi possível num quadro de racionalização do pessoal, com uma quebra de cerca de 7% de trabalhadores, uma vez que a nova geração dos profissionais foi preparada para a transformação verificada em quase todos os domínios da banca.

Não será nosso propósito tratar, ainda que ao de leve, todas as alterações, mas não deixaremos de mencionar algumas, como, por exemplo, a **taxa de transformação de recursos captados em crédito**. A mesma tem vindo a crescer e mais que duplicou nos últimos 15 anos, passando de 50% para 102%. No entanto, reportando-nos ao Relatório e Contas do Banco de Portugal de 2003, se excluirmos os títulos e considerarmos apenas os depósitos, a mesma taxa subirá para 127%. Ainda assim, não seriam tomadas em



consideração as operações de titularização, que, de acordo com a última publicação do Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos, atingiram 12 791 M.€ em 2003, contra 4 733 M.€ em 2002 e 2 525 M.€ no ano anterior (ver tabela).

É inquestionável que o crédito concedido pelo sistema bancário, que representava há um quarto de século pouco mais de 50% dos depósitos dos clientes, hoje representa três vezes o valor dos depósitos que recolhe.

O acesso ao crédito quase se banalizou, tornando-se acessível a todas as classes sociais e permitindo ao comércio aumentar as suas vendas sem que o factor risco acompanhasse necessariamente esse aumento. A concessão de crédito pela via do *scoring* de aceitação, a sua posterior correcção e ajustamento pela via do *scoring* de acompanhamento, a distribuição de crédito pela rede de comerciantes de quase todos os produtos, permitindo-lhes concretizar vendas praticamente sem risco, levaram ao incremento do crédito ao consumo, mas também ao investimento.

O preço do crédito também caiu, e não apenas por razões de mercado, já que a taxa de juro integra o custo do dinheiro na sua origem, acrescido dos custos administrativos e do preço do risco inerente a cada operação e cada cliente. A adopção de novas técnicas de concessão de crédito, menos onerosas e calculando de forma mais eficiente o risco, permitiu aos bancos trabalharem com margens mais apertadas. A margem financeira média de todo o sistema bancário é hoje 70% mais baixa da que era praticada há 15 anos, tendo baixado de 5,62% em 1989 para 1,69% em 2003, último valor conhecido.

Quanto à produtividade, apesar da polémica que normalmente implica, não deixaremos de referir que os activos por empregado cresceram 10 vezes em 16 anos. No mesmo período, os activos dos bancos, que constituíam 121% do PIB português em 1987, passaram para 255% em 2003, valor este superior ao verificado em economias mais prósperas, como a alemã ou a americana.

A banca portuguesa, no início da década de 1980, era resultado de um atabalhoado e generalizado processo de nacionalização, só a ela tendo escapado os bancos estrangeiros, as caixas económicas e as caixas de crédito agrícola mútuo. Com a nacionalização, em 1974-1975, a banca integrou os empregados bancários das ex-colónias e assistiu ao desaparecimento de uma vasta classe de pessoal não qualificado, passando a existir, com a integração daquele pessoal, uma classe única. A privatização de alguns bancos, a partir de 1984, e o nascimento de muitos outros obrigaram a um esforço tremendo de formação de pessoal, pois, durante o período em que o Estado foi o grande patrão da banca, quase se não investiu, quer nos recursos humanos, quer em equipamentos.

Presentemente, em termos tecnológicos, não há qualquer diferença entre a banca portuguesa e a sua congénere europeia, já que soube em tempo oportuno adaptar-se a novas exigências e incorporar as inovações de outros sectores. Neste âmbito, podemos considerar que a banca inovou, não tanto por ter levado a cabo investigação científica, mas por ter incorporado dados científicos produzidos para outros sectores, adaptados, naturalmente, a necessidades específicas. Os exemplos que podem ser apresentados são de índole diversa, indo desde as técnicas de marketing, à

	PIB	Activo Líquido	Créditos Bancos s/ Clientes	Débitos p/ com Clientes e Títulos	Empregados	Balcões	Margem Financeira	Activo Líquido/ PIB	Créditos/ Débitos	Empregados/ Balcões	Activos/ Empregados
	€ mil milhões	€ mil milhões	€ mil milhões	€ mil milhões	n.º	n.º	%				€ milhares
1985	20 605	26 510	14 697					129%			
1986	25 182	30 679	16 473					122%			
1987	29 671	35 774	17 072	27 658	58 463	1 509	4,19	121%	62%	39	612
1988	35 416	42 907	18 353	32 247	58 394	1 609	4,61	121%	57%	36	735
1989	41 841	51 967	19 051	38 445	58 132	1 741	5,62	124%	50%	33	894
1990	50 239	57 476	23 406	42 403	59 162	1 991		114%	55%	30	972
1991	57 608	82 322	34 572	54 319	62 752	2 702	5,28	143%	64%	23	1 312
1992	64 766	96 133	41 370	64 185	62 469	2 991	4,38	148%	64%	21	1 539
1993	67 733	114 793	45 805	71 962	61 816	3 336	3,75	169%	64%	19	1 857
1994	73 438	123 854	48 557	76 604	61 649	3 751	3,24	169%	63%	16	2 009
1995	79 373	145 672	53 679	88 022	63 888	4 369	2,67	184%	61%	15	2 280
1996	86 200	155 903	58 574	92 568	63 180	4 473	2,45	181%	63%	14	2 468
1997	93 000	182 979	68 202	102 050	62 594	4 850	2,4	197%	67%	13	2 923
1998	101 000	213 043	84 068	117 390	61 746	5 100	2,19	211%	72%	12	3 450
1999	108 000	232 188	105 523	125 483	62 668	5 487	2,05	215%	84%	11	3 705
2000	115 500	261 407	129 583	139 534	59 051	5 550	2,03	226%	93%	11	4 427
2001	122 800	284 773	156 545	157 001	57 412	5 359	1,99	232%	100%	11	4 960
2002	128 458	302 214	171 326	169 599	54 871	5 340	1,97	235%	101%	10	5 508
2003	130 511	333 373	190 155	187 124	54 089	5 431	1,69	255%	102%	10	6 163

segmentação de mercados, à venda cruzada de produtos, à criação de agentes especiais de vendas, como gerentes de conta, de cliente ou de produto. Mas não se ficou pelas técnicas de venda. Soube importar novos produtos, como o *leasing*, o *rent*, o *factoring*, o *confirming*, o *commercial paper*, as operações de *underwriting*. Passou a liderar e a integrar sindicatos de crédito e a participar em operações de grande dimensão, que no passado nem lhe eram submetidas, quer no país, quer no estrangeiro. Soube ainda colher os frutos do desenvolvimento das telecomunicações e da informática, adaptando as inovações tecnológicas às suas funções e actividades. Entrou em novos mercados, como a gestão de patrimónios e fundos de investimento e reforma, entre outros.

Pode-se afirmar que a banca, embora sendo uma actividade conservadora, privilegia o conhecimento e a inovação – habituada a avaliar riscos, não confunde modas com modernização ou inovação, não esquecendo nunca que a difusão da inovação de outras áreas é também uma forma de inovar. E, nas últimas duas décadas, a banca portuguesa soube estar na primeira linha da inovação financeira de métodos, instrumentos e procedimentos, na criação de sociedades comuns de serviços, nos mercados, nos produtos, nos processos e nos próprios canais, já que, além da nova arquitectura dos balcões e do aumento do respectivo número, generalizou os POS – *point of selling* – junto dos estabelecimentos comerciais e soube utilizar o *home banking*, a banca pelo telefone e via informática, permitindo ao cliente estar em contacto com o seu banco, independentemente do sítio em que se encontre e durante 24 horas por dia.

Toda esta actividade foi realizada a par da internacionalização, vista esta em duas vertentes complementares: na abertura de sucursais e filiais no estrangeiro e na concorrência de bancos estrangeiros em Portugal.

A banca portuguesa no estrangeiro não está apenas interessada, como no passado, na transferência das remessas dos nossos emigrantes, embora esteja na maior parte dos casos a operar junto de comunidades portuguesas ou de luso-descendentes, exigindo um modelo de actuação idêntico aos dos bancos locais.

A banca estrangeira em Portugal e, muito por sua influência, as fusões verificadas no final da década de 1990 vieram também trazer ao sistema um maior equilíbrio. No início dos anos de 1980, a Caixa Geral dos Depósitos detinha cerca de um terço do volume dos depósitos e do crédito concedido e quase 40% dos resultados. No final de 2003, os cinco maiores grupos bancários, de dimensão semelhante, detinham, no seu conjunto, uma quota de mercado de cerca de 80%, o que está dentro de parâmetros europeus.

Só com recursos humanos melhor preparados foi possível toda esta transformação. O número máximo de trabalhadores bancários foi atingido em 1995, quando registou 63 888, para em seguida, progressivamente, descer aos

"Pode-se afirmar que a banca, embora sendo uma actividade conservadora, privilegia o conhecimento e a inovação – habituada a avaliar riscos, não confunde modas com modernização ou inovação, não esquecendo nunca que a difusão da inovação de outras áreas é também uma forma de inovar."

54 089 que presentemente detém. Esta é uma comparação que não nos permite afirmar que hoje, na banca, trabalham menos pessoas. A banca tem vindo progressivamente a externalizar actividades, umas vezes porque estas nada têm a ver com o seu negócio – serviços de limpeza, de segurança, de acolhimento nas portarias, de transferências de fundos, de manutenção de edifícios, etc. –, outras vezes porque se trata de serviços especiais, socorrendo-se mais de serviços externos para avaliação de bens e de contencioso, de assessoria jurídica e fiscal, de consultoria na área informática, de marketing e de segurança de bens e de equipamentos, etc.

A banca, portanto, embora possa ter hoje menos funcionários do que já teve no passado, não tem com certeza menos pessoas ao seu serviço. E, quantas menos tiver, melhor preparadas terão de ser, exigindo um recrutamento de alta qualidade e uma permanente formação do pessoal. Formação de base e formação intermédia, sem dúvida, mas também, e cada vez mais, formação superior, de modo a elevar o aprofundamento dos conhecimentos teóricos e o domínio das técnicas bancárias – como bem sublinhou já João Salgueiro –, mas também a proporcionar uma cultura comum a todos quantos trabalham na banca, de forma a possibilitar a mobilidade, a criatividade e a receptividade à mudança que o sector exige e exigirá cada vez mais, na certeza de que o **factor humano constitui o principal factor de competitividade e excelência.**

Nesta perspectiva, a contribuição do Instituto de Formação Bancária continua e continuará a ser imprescindível, a bem do sistema bancário e da economia portuguesa. Se a economia portuguesa tivesse acompanhado o movimento de racionalização, modernização, formação e inovação de que a banca foi alvo nas últimas duas décadas, não apresentaria os baixos níveis de produtividade e competitividade que lamentavelmente se continuam a registar no presente.■

*Professores universitários.

Nota: Na produção deste artigo utilizamos as fontes publicadas pela Associação Portuguesa de Bancos, que lhe são fornecidas pelos seus associados e pelo Instituto de Formação Bancária nas acções por este ministradas.

Sistemas de Pagamento em Portugal

Os Desafios do Futuro



Vítor Bento*



Manuel Lopes da Cunha**

A integração monetária europeia, com o seu inevitável reflexo nos sistemas de pagamento – instrumento crucial dessa integração –, acarreta consigo uma profunda alteração na envolvente de desenvolvimento dos sistemas nacionais e, por consequência, do sistema português. Na sequência da criação da moeda única, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu têm agora por objectivo a criação de um mercado único de sistemas de pagamento, que naturalmente põe em causa o *statu quo* actual, organizado em sistemas nacionais, de base mais ou menos cooperativa¹.

Apesar das muitas dúvidas e indefinições que ainda persistem sobre as formas de concretização daquele desiderato comunitário, algo, pelo menos, poderá ser dado como certo: no novo contexto, as fronteiras nacionais deixarão de ter relevância formal para o sistema de pagamentos europeu e a capacidade competitiva será definitivamente a base de sucesso de qualquer sistema e de qualquer processador, em detrimento da base cooperativa, como até agora tem sido possível.

Neste texto, e após uma curta perspectiva histórica sobre os sistemas de pagamento em Portugal, procurar-se-á elencar os principais *drivers* de mudança que hoje se colocam e, num último ponto, apresentar hipóteses de evolução para esses mesmos sistemas.

"Em termos de impacto no grande público, o sistema Multibanco surge naturalmente como a evolução estrutural mais significativa ..."

Perspectiva Histórica

Os últimos 20 anos do sistema de pagamento em Portugal estão indissociavelmente ligados à criação da SIBS e aos serviços que esta sociedade interbancária vem desenvolvendo, enquanto plataforma tecnológica da banca estabelecida em Portugal. A estratégia “cooptiva” – cooperação nos investimentos e na gestão da estrutura tecnológica e competição no serviço a clientes – prosseguida pela quase totalidade da banca de retalho e o papel “regulador” e “orientador” sabiamente desempenhado pelo Banco de Portugal – sobretudo no desenvolvimento e modernização dos sistemas de telecompensação de cheques, transferências a crédito, efeitos e débitos directos – foram peças-chave nos sucessos alcançados pelo sistema e muito justamente objecto de reconhecimento internacional.

Em termos de impacto no grande público, o sistema Multibanco surge naturalmente como a evolução estrutural mais significativa, com reflexos na dinâmica da utilização de cartões bancários e dos outros meios de pagamento alternativos, nomeadamente os cheques.

A revolução operada desde 1985 traduziu-se em significativo aumento de eficiência na utilização dos meios de pagamento, com ganhos para todas as partes envolvidas, desde os bancos – com maior disponibilidade para inovar e para reforçar a sua intervenção comercial –, às empresas – pelo alargamento dos meios ao seu dispor (sobretudo na vertente de cartões) e acréscimo de eficácia (quem se recorda dos problemas de aceitação de cheques e de taxas de devolução superiores a 2%?) – até, e sobretudo, aos consumidores – com novos e inovadores meios de pagamento ao seu dispor, apresentando elevada funcionalidade. A isto junta-se a economia em geral, beneficiária de notáveis ganhos de eficiência, traduzidos, nomeadamente, em menores custos de transacção (incluído o tempo consumido na realização de operações) e na significativa redução da margem de intermediação financeira dos bancos (permitindo considerável redução nos *spreads* do crédito, mormente o destinado à compra de habitação).

Portugal chegou assim ao início do século XXI com sistemas de pagamento de elevada qualidade e eficiência, posicionando o país numa posição comparativa internacio-

nal dificilmente alcançada noutros sectores de actividade económica ou em indicadores sociais.

Neste momento:

- A rede Multibanco, enquanto infraestrutura do sistema de pagamento com cartões, é das que, a nível mundial, disponibiliza mais funcionalidades aos seus utilizadores, permitindo conciliar a inerente eficácia com uma eficiente afectação de recursos, resultante do seu âmbito nacional e interbancário;
- O sistema de telecompensação de cheques é uma referência internacional, com troca de imagens e eliminação da circulação de cheques entre os bancos, viabilizando o débito à conta sacada no próprio dia do depósito;
- As transferências a crédito possuem ciclos de compensação que permitem a realização de operações com data-valor do próprio dia, ao mesmo tempo que está implementada a sua ligação a sistemas transfronteiros;
- O sistema de débitos directos, usufruindo do facto de apenas ter sido lançado em 2001, disponibiliza na rede de caixas automáticos Multibanco funcionalidades de inegável valor para os particulares – concessão de autorização de débito com definição opcional de parâmetros, alteração de parâmetros e cancelamento de autorização –, viabilizando uma significativa simplificação de processos para credores e bancos, resultante da desmaterialização das autorizações de débito.

A Situação Actual

A nível internacional, e nomeadamente europeu, assistiu-se, no decorrer da última década do século XX, a um reforço dos processos de normalização interbancária, de que são exemplo o crescimento verificado na actividade da SWIFT e a criação do ECBS – European Committee for Banking Standards, no final de 1992.

Neste processo, um grupo de instituições foi tomando um papel de crescente influência nas actividades de desenvolvimento de *standards*: os bancos com intervenção multinacional. Para estes, a adopção de *standards*, podendo ser traduzida em normalização de processos nos vários

"O lançamento do euro e os objectivos políticos que lhe estão associados vieram criar condições para uma alteração radical da situação verificada até ao início deste século."

mercados em que actuam, irá naturalmente criar condições de competitividade acrescida pela redução de custos resultante das economias de escala que podem ser obtidas. Há, pois, redobrada justificação para considerar como investimento o envolvimento de recursos na dinamização das actividades em causa.

Não obstante o carácter multinacional dos *fora* de discussão e a formalização atribuída aos *standards* que foram sendo criados – nomeadamente através da ISO, CEN e CEFACT –, é um facto que a adopção dos mesmos tem sido por regra facultativa e, quando concretizada, está normalmente restringida a operações transfronteiras, não tendo constituído, por enquanto, um factor de aproximação dos sistemas nacionais, que mantêm *standards* específicos (neste particular, a Áustria constitui uma excepção, tendo adoptado *standards* financeiros Edifact para operações domésticas).

O lançamento do euro e os objectivos políticos que lhe estão associados vieram criar condições para uma alteração radical da situação verificada até ao início deste século.

Efectivamente, o euro, enquanto moeda comum de diferentes países, e as exigências de eficácia da união monetária que lhe estão subjacentes colocam novos desafios aos sistemas de pagamento nacionais, já que, como corolário da sua existência, decorre a criação de um espaço único de pagamentos, conflituante com a situação actual de múltiplos sistemas de pagamento nacionais.

A moeda única despoletou o objectivo de criação da SEPA – Single Euro Payments Area –, assumido pelo European Payments Council². Em relatório recentemente preparado pelo BCE³, afirma-se: “*Uma verdadeira SEPA será alcançada quando as pessoas puderem efectuar pagamentos ao longo de toda a área euro, de uma única conta bancária, utilizando um único conjunto de instrumentos de pagamento, tão fácil e seguramente como actualmente ao nível nacional*”. O objectivo de assimilação da zona euro a um mercado nacional é, pois, claro e reforçado mais à frente quando se escreve: “*enquanto o Euro-sistema está aberto a discutir os problemas de implementação, não admite, contudo, que se comprometa o objectivo final*”.

Na criação da SEPA, o BCE admite a existência de duas fases: num primeiro momento, a ser alcançado até ao início de 2008, uma SEPA para os cidadãos, que assegure a oferta

de produtos pan-europeus mesmo para utilização ao nível doméstico; até ao final de 2010, terá de ser implementada a segunda fase, denominada SEPA para as infraestruturas, que se consumará com o desmantelamento de todos os sistemas de pagamento nacionais e adopção plena e exclusiva de sistemas pan-europeus e *SEPA compliant*.

Na vertente dos sistemas de pagamento com cartão, a análise da documentação disponível, nomeadamente o relatório referido anteriormente e posições públicas de responsáveis da Comissão Europeia e do BCE, permitem distinguir desafios a três níveis:

- Regulação do acesso aos mercados. Os diferentes níveis ou métodos de remuneração dos serviços de pagamento, bem como a existência de importantes funcionalidades apenas disponíveis para as respectivas marcas domésticas, dificultam a concorrência internacional nos mercados nacionais⁴. É expectável que, com o objectivo de fomentar a concorrência transfronteira na União Europeia, venha a caminhar-se no sentido de um maior alinhamento das *interchange fees* praticadas nos diversos mercados nacionais e, em transacções transfronteiras, facilitar o livre *acquiring* e emissão transfronteiras e a perfeita interoperabilidade entre marcas domésticas, o que, no limite, poderá exigir um alinhamento operativo⁵;
- Regulação dos preços finais. Na sequência da regulação do acesso aos mercados, regista-se também uma tendência para promover administrativamente o muito discutível (à luz da teoria económica relevante) alinhamento dos preços finais (nomeadamente das MSC⁶) com os custos. De facto, o controlo administrativo dos preços finais, do lado da emissão, já começou para transacções *cross-border* (Regulamento EC/2560/2001);
- Regulação da produção. A degradação dos *economics* de emissores e *acquirers*, com transferência de valor para os comerciantes, deverá resultar em pressão sobre os custos de processamento, em aumento de custos directos sobre os utilizadores de cartões e, por necessidades de subsidiação cruzada desta actividade, num alargamento da margem de intermediação financeira dos bancos, logo, conseqüentemente, num aumento dos *spreads* do crédito. Nesse contexto,



tendo em conta a progressiva concentração da banca europeia, é natural que se venham a verificar também concentrações no mercado de processamento. De facto, o BCE deu já sinais de que irá encorajar a concentração de escala para gerar eficiência⁷.

Ao mesmo tempo, uma perspectiva sobre a SEPA não pode ser dissociada de um entendimento da dinâmica da banca europeia. Concretamente, e em consonância com o já referido relativamente ao processo de normalização, parece natural a existência de um grupo de bancos (gigantes) que apoia o favorecimento do acesso e do domínio a mercados liderados por bancos relativamente mais pequenos.

A eliminação de factores específicos desses mercados e a consequente redução do valor das instituições que a eles melhor se têm ajustado facilitam a sua aquisição. Daí o interesse que, de tempos a tempos, é apontado a alguns bancos estrangeiros relativamente à banca portuguesa.

Cenários de Futuro

Os cenários de futuro não podem ser desligados da evolução ao nível das instituições financeiras participantes no mercado português, em linha com o referido no final do ponto anterior.

A gradual eliminação do conceito de sistema nacional e a homogeneização das regras e princípios de funcionamento dentro do espaço euro criam condições acrescidas para a integração vertical dos processamentos nos bancos ou grupos bancários de grande dimensão e com intervenção multinacional. Ou seja, é de esperar um reforço das forças desintegradoras nos sistemas nacionais, nomeadamente nos de base cooperativa. Não obstante as transacções de retalho continuarem a ser dominadas por relações de proximidade e, por conseguinte, a ter um predomínio de realização dentro do âmbito nacional.

Na óptica de possível evolução dos actuais sistemas nacionais, podem ser perspectivados vários cenários:

- Acordos bilaterais entre países. No caso específico de cartões, tratar-se-ia da reposição de uma situação verificada no passado com o sistema Multibanco, agora face a todos os países da zona euro, o que, para além de complexo, não parece que possa dar resposta

duradoura aos requisitos de homogeneização de interfaces pretendidos pela Comissão Europeia;

- Criação de um sistema pan-europeu com base na solução existente num país ou grupo de países core. Hipótese relevante sobretudo para sistemas de cartões, podendo beneficiar do empenho de alguns países-chave e, nessa medida, viabilizar prazos de implementação mais curtos, poderá ter, contudo, o óbice de não assegurar o fim da “fragmentação” de sistemas criticada pela Comissão Europeia e pelo Banco Central Europeu;
- Criação de um novo sistema de raiz. Já concretizado para transferências a crédito (STEP2 da EBA); soluções para débitos directos (que a EBA também pretende disponibilizar) estão dependentes do desenvolvimento do conceito de débito directo pan-europeu (PEDD) em curso no EPC. Parece corresponder a uma hipótese bem acolhida pelas autoridades, embora de difícil implementação para pagamentos com cartão, nomeadamente em virtude dos custos que lhe estarão inerentes;
- Adopção de sistemas internacionais já existentes. Hipótese aplicável a sistemas de pagamento com cartão, corresponde à adopção de um produto de um (ou mais) sistema internacional de cartões (por exemplo, da Visa ou da MasterCard) que entretanto tenha confirmado a sua conformidade com a SEPA.

Enquanto sistemas de pagamento não só com maior dinamismo e potencial, mas também com maior visibilidade para o grande público, os sistemas de cartões são uma peça essencial da criação da SEPA. É precisamente neste âmbito que o caso português – materializado no sistema Multibanco – coloca questões específicas e distintas das que se verificam na generalidade dos outros países. Efectivamente, estando neste momento definido que a SEPA se aplica a levantamentos em caixas automáticos (ATM) e a pagamentos em terminais de pagamento automático (EFTPOS), não estão cobertas muitas das funcionalidades a que os portugueses se habituaram a dispor no sistema nacional, em cuja rede de ATM mais de metade das operações já não correspondem a levantamentos.

Na criação da SEPA, Portugal tem, pois, o desafio suplementar de manter a diversidade de serviços a que os

portugueses se habituaram, num contexto em que a tendência será de erosão do papel decisório de entidades nacionais sobre os sistemas de pagamento em Portugal. Desafio que, para ser vencido, requer uma completa eficiência na vertente de custos, uma excelência na execução e, como corolário, uma capacidade competitiva aferida a todo o espaço europeu.

Concluindo, podemos afirmar que o perfil dos desafios a enfrentar tem vindo progressivamente a tornar-se mais claro. E que, podendo questionar-se os *timings* previstos neste momento, será inevitável uma alteração estrutural do figurino existente e que as soluções a desenvolver terão de ser pensadas tendo em vista todo o espaço europeu, tendo em consideração os novos jogos de forças que se estão a desenvolver. ■

*Presidente da SIBS

**Director – Departamento de Coordenação de Negócio da SIBS

¹ Na conferência sobre o Sistema de Pagamentos Português promovida pela SIBS em Novembro de 2004, o representante do BCE, K. De Geest, questionou a possibilidade da realização, dentro de poucos anos, de uma segunda conferência com a mesma designação e o mesmo âmbito de abordagem...

² "We, the European banks and credit sector associations,

– Share the common vision that Euroland payments are domestic payments,

– Join forces to implement this vision for the benefit of European consumers, industry and banks,

And accordingly,

– Launch the initiative 'Euroland – Our Single Payment Area!'"

[Euroland: Our Single Payment Area! – White Paper, Maio de 2002].

³ Towards a Single Euro Payments Area – Third Progress Report, 2 de Dezembro de 2004.

⁴ "The market is strongly segmented into national and international card solutions. Thus, we are still far from SEPA (...) To a large extent, international card schemes already establish the bridge between countries. However, they do this in a similar way within the euro area and outside, i.e. with a relatively high interchange fee (...) This result is inconsistent with the SEPA". [ibidem].

⁵ "Although Regulation EC/2560/2001 has already forced banks to apply the same customer fee for domestic and cross-border payments, many hurdles will have to be eliminated before customers can use their payment card in all euro area countries as easily as in their hometown. (...) This encompasses issues like fees, the use of PIN or signature, merchant acceptance rates for cards Europe-wide and the levels of fraud that influence customer trust and confidence in cards, processing and clearing arrangements. (...) Cardholders should be able to use their card in the euro area even if the issuing bank and acquiring bank are based in different countries." [ibidem].

⁶ Merchant Service Charges.

⁷ "The interbank clearing and settlement infrastructure for retail payments in euro is currently fragmented and lacks efficient automated clearing houses with a pan-European reach. In an industry where fixed costs are high, there is little doubt that the present situation is highly inefficient." [ibidem].

Citando ...

→ "O começo de todas as ciências é a surpresa de que as coisas sejam aquilo que são."

Aristóteles

→ "Investem-se os elogios como se investe o dinheiro, para que eles nos sejam retribuídos com juros."

Jules Renard

→ "Há pessoas que vêem as coisas como elas são e que perguntam a si mesmas: "Porquê?" Há pessoas que sonham as coisas como elas jamais foram e que perguntam a si mesmas: "Por que não?""

George Bernard Shaw

→ "Podeis reconhecer o mau crítico porque ele começa por falar do poeta e não do poema."

Ezra Pound

→ "A Gioconda sorri porque todos os que lhe puseram bigodes estão mortos."

André Malraux

A Reorganização de Mercados da Euronext Lisbon

É visível o trabalho realizado nos últimos anos no sentido do desenvolvimento tecnológico, regulamentar e estrutural dos mercados de capitais em Portugal.

A sua globalização e conseqüente amplificação eram fundamentais para que a bolsa pudesse oferecer maior exposição internacional às empresas portuguesas e, assim, contribuir para a sua maior competitividade.

Foi a pensar nos objectivos das empresas emitentes, investidores e intermediários financeiros portugueses que foram alargadas as fronteiras do investimento, procurando facilitar o acesso, com a transparência, tecnologia e preço adequados, a uma jurisdição maior de negócios.

Desde o momento em que a bolsa portuguesa se integrou na Euronext, no ano de 2002, muitas transformações se produziram no mercado de capitais nacional de forma a se criarem as condições necessárias para se poderem retirar os benefícios de fazer parte de uma das maiores bolsas da Europa.

Não esqueçamos, no entanto, o objectivo inicial do mercado financeiro, em Portugal e no resto do mundo: o financiamento da economia.

O acesso ao mercado de capitais é um meio privilegiado para as empresas conseguirem os recursos exteriores necessários para o seu crescimento. São, efectivamente, as empresas, como motor da própria economia, que induzem o desenvolvimento crescente e sustentado da sociedade.

Há que desmistificar a ideia de que é complicado e dispendioso estar cotado em bolsa.

A admissão em bolsa permite às empresas acederem a



uma fonte de financiamento alternativa, fomentando um reforço e diversificação da estrutura de capitais próprios da empresa, potenciando a realização de mais-valias aos accionistas, gerando, em simultâneo, publicidade e notoriedade. Na sua grande maioria, as empresas que se encontram nesse processo evolutivo em que o crescimento é imperioso cumprem, *a priori*, os requisitos necessários.

Em Abril deste ano, a Euronext concretizou mais um compromisso assumido com o mercado – a reorganização da estrutura de mercados a contado.

Essa reorganização incorpora três dimensões que pretendem acrescentar valor para todos os agentes envolvidos (entidades emitentes, intermediários financeiros e investidores):

- Uma estrutura de mercados de natureza comercial que visa servir de base a um conjunto de iniciativas com o objectivo de fomentar a visibilidade e exposição das entidades emitentes e respectivos valores mobiliários;

"Desde o momento em que a bolsa portuguesa se integrou na Euronext, no ano de 2002, muitas transformações se produziram no mercado de capitais nacional ..."

- A adopção de requisitos de admissão e manutenção harmonizados em todas as localizações da Euronext;
- A criação de um novo estatuto de especialista em pequenas e médias capitalizações bolsistas, assente num compromisso firme entre os intermediários financeiros membros e a Euronext, o qual se materializa na produção sistemática de análise (*research*), da alocação de meios humanos e técnicos à promoção das empresas e, por último, à concretização de um plano de promoção específico.

Esta alteração estrutural, focada no lado dos emitentes, tem como principal objectivo impulsionar o mercado a contado nas várias praças que constituem a Euronext, bem como dar uma visibilidade internacional acrescida às empresas portuguesas cotadas.

Desta forma, tendo como principal objectivo a simplificação das estruturas dos mercados regulamentados nas várias localizações do grupo (Amsterdão, Bruxelas, Lisboa e Paris) e o aumento da visibilidade das empresas admitidas à negociação, em particular das pequenas e médias empresas, a Euronext promoveu junto das várias entidades supervisoras as respectivas alterações regulamentares.

O resultado imediato desta alteração traduziu-se na criação de um único mercado regulamentado, denominado EUROLIST by Euronext™.

Em Lisboa o Mercado de Cotações Oficiais passou, então, a designar-se

EUROLIST by Euronext Lisbon.

A introdução de uma lista única de valores permitiu à Euronext a introdução de um novo conceito para o mercado de acções (o conceito de "compartimentos"), onde, facilmente, se podem identificar a tipologia da empresa segundo o critério da dimensão, reflectido pela sua capitalização bolsista.

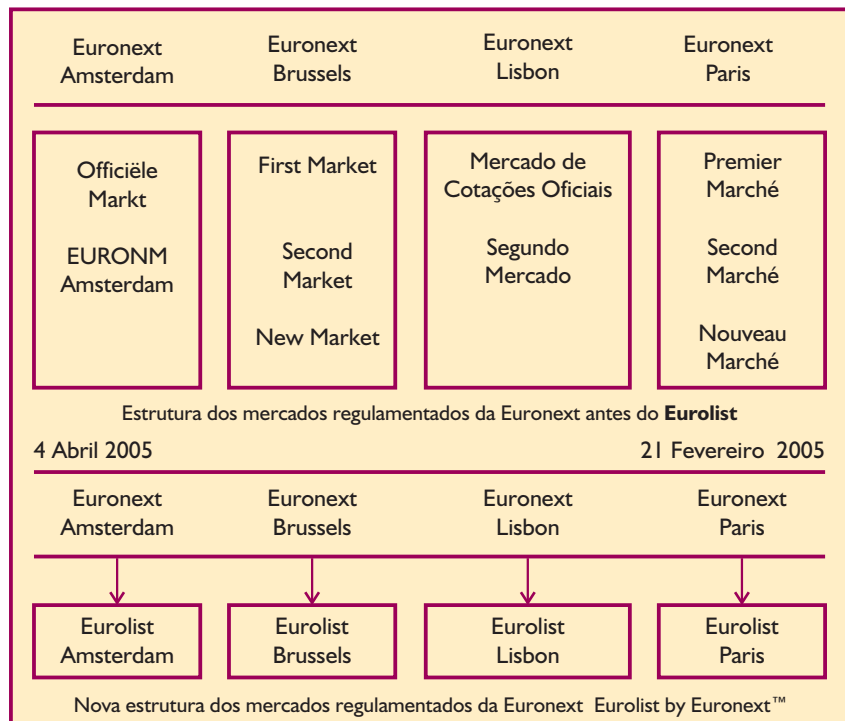
Saliente-se que a reorganização da estrutura de mercados não acarretou qualquer obrigação adicional de informação, ou de outro tipo, no que respeita às entidades emitentes admitidas à negociação no Mercado de Cotações Oficiais. A concretização

desta reforma foi sujeita ao indispensável registo das correspondentes regras junto da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

A implementação da referida reorganização da estrutura de mercados ocorreu em simultâneo com os mercados da Euronext Amsterdam e da Euronext Brussels (e dando sequência à concretização entretanto ocorrida na Euronext Paris, em 21 de Fevereiro de 2005). Como consequência, em Portugal, o Segundo Mercado foi, nesta data, extinto (Figura I).

Com o conceito EUROLIST (ou lista única de valores mobiliários), a

Figura I – Estrutura dos Mercados Regulamentados



"Uma das principais funções do Clube SME será constituir um fórum de discussão, desenvolvimento e promoção do conceito SME."

Euronext adoptou uma nova classificação dos valores mobiliários, ou seja, uma classificação por ordem alfabética, que contou com o critério da capitalização bolsista. Cada grupo de valores foi denominado "compartimento". Assim, o conjunto de entidades emitentes com valores mobiliários admitidos à negociação no EUROLIST foi segmentado em cinco compartimentos distintos, dos quais três são diferenciados tendo em conta a sua dimensão, medida através da capitalização bolsista. O quarto compartimento é identificativo das entidades emitentes que, previamente à admissão na Euronext, já se encontravam admitidas num outro mercado. O quinto compartimento, denominado "especial", a criar futuramente, será destinado especificamente a empresas em situação económica e financeira instável.

A reestruturação da estrutura dos mercados a contado agora implementada permitiu ainda a instituição da figura de *Small & Midcap Expert (SME)* a fim de promover as empresas de pequena e média capitalização bolsista, estando estas classificadas em grupos distintos e identificados como "compartimentos – B ou C".

A respectiva função é suportada por um contrato assinado com um membro negociador do Mercado a Contado onde o instrumento financeiro se encontra admitido à negociação e a Euronext Lisbon, tendo o membro a função de contribuir para o incremento da visibilidade e promoção das empresas de pequena e média capitalização bolsista, mediante a obtenção da qualidade de SME.

O SME tem a função de elaborar relatórios de análise (*research*) a um grupo mínimo de 7 (sete) acções, pertencentes aos referidos "compartimentos – B e C".

No âmbito do acompanhamento ao grupo de acções, o SME publicará, com recurso aos *standards* de qualidade vigentes na indústria, pelo menos:

(i) Uma análise financeira anual das referidas sociedades (avaliação dos elementos essenciais; as principais orientações estratégicas da sociedade; os elementos de avaliação financeira – descrição das contas, evoluções face aos anos anteriores, entre outros; uma avaliação da sociedade; uma recomendação de investimento);

(ii) Uma actualização semestral que deverá coincidir com a divulgação das contas anuais e semestrais (uma

descrição da demonstração de resultados e do balanço a meio do exercício; uma recomendação de investimento);

(iii) Uma análise, sempre que tenha ou possa vir a ter lugar qualquer comunicação ou evento susceptível de influenciar a cotação das acções da sociedade.

Para actualização/divulgação dos referidos relatórios de análise, o SME conta com um acesso seguro (via extranet) ao *website* da Euronext (www.euronext.com).

De forma a incentivar a decisão de criar e desenvolver mecanismos que permitam a promoção de empresas de pequena e média capitalização, está prevista a criação do Clube SME, em colaboração com todos os membros que venham a celebrar um acordo SME com a Euronext Lisbon.

Uma das principais funções do Clube SME será constituir um fórum de discussão, desenvolvimento e promoção do conceito SME.

Com esta reforma da estrutura dos mercados, a Euronext procura dar continuidade ao compromisso assumido de desenvolvimento de actividades que contribuam para o crescimento equilibrado e sustentado dos mercados financeiros e, em particular, que concorram para o incremento do nível de percepção financeira dos diversos agentes económicos nacionais.

A Euronext Lisbon estará sempre activamente disponível para "servir" o mercado e apoiar todas as empresas que procurem o mercado de capitais como forma de realizarem as suas estratégias de crescimento e sustentabilidade. ■



Recursos Humanos e Formação na Banca

Mais do que nunca a formação é uma peça fundamental na política dos Recursos Humanos das instituições bancárias; saiba porquê ...

- 1 Como descreve a evolução dos perfis e competências dos colaboradores da banca?
- 2 Quais os principais desafios que hoje se colocam ao gestor de recursos humanos, na banca?
- 3 A banca portuguesa é considerada uma das mais competitivas e avançadas da Europa. Este facto está relacionado com a qualidade dos seus recursos humanos?
- 4 Como perspectiva a formação bancária do futuro?

**Opinião da Dra. Isabel Viegas,
Directora do
Banco Santander/Totta**



Saber fazer bem

- Construir relação de parceria com cliente
- Trabalhar bem em equipa e em rede
- Interpretar permanentemente o negócio
- Ser tecnicamente sólido

1. A concorrência veio aumentar a valorização dos perfis mais comerciais. Objectivos ambiciosos exigem bons comunicadores, tecnicamente preparados, bons gestores da relação com os clientes e efectivos no fecho de negócios.

Um outro *cluster* de competências prende-se com funções de controlo de gestão, que os bancos têm vindo a sofisticar e que exige sobretudo pessoas com boa capacidade analítica, capazes de criarem ferramentas de apoio aos negócios e à gestão em geral, detectando oportunidades de melhoria e medidas de correcção de debilidades.

O aumento da especialização implicou também uma grande disponibilidade para o trabalho em equipa.

Contudo, diria que em qualquer das situações o que marca a diferença de um bom profissional é a atitude face ao trabalho: disponível para aprender, aberto à mudança que os mercados impõem permanentemente, orientado para resultados, estimulador do ambiente positivo e ganhador nas organizações. Aqui é que está a diferença. Tudo o resto, com vontade, se aprende.

Ter a atitude certa

- Compromisso
- Alto rendimento
- Vontade de aprender
- Resistência positiva

2. A gestão de recursos humanos na banca é vista hoje como uma área vital para o negócio, sobretudo porque estamos num sector onde o negócio se faz essencialmente com base no esforço da componente humana.

Daí que na minha actividade e da equipa que coordeno tenhamos quatro desafios fundamentais, tais como:

- Atrair e reter os bons quadros do banco;
- Retribuir e recompensar os bons desempenhos;
- Gerir os *low performers* e as saídas;
- Garantir rácios de gestão e de controlo que ilustrem o ROI em RH.

Quando falamos de **atrair e reter**, estamos a falar de sermos capazes de criar uma identidade organizacional que cative, onde cada pessoa se sinta especial e com espaço para se desenvolver. Esta é uma tarefa difícil, mas muito aliciante. Quando alguém me diz “Eu gosto de estar aqui”, ou “Eu quero estar aqui”, ou, melhor ainda, “Eu quero contribuir para”, então a gestão de recursos humanos na primeira vertente que referi está a ser eficaz.

Recompensar é a segunda tarefa complexa, sobretudo porque se trata de afectar da melhor forma os recursos que temos disponíveis. Aqui, um bom sistema de avaliação de desempenho e critérios ancorados no mérito permitem-nos reconhecer os melhores e assim ir garantindo no banco os profissionais que maior diferença fazem.

Saber equilibrar o peso da componente variável no total da remuneração, desenvolver sistemas cada vez mais sofisticados de incentivos ligados objectivamente a resultados e ao mérito e medir o impacto, em termos de satisfação, destas medidas são os desafios que dia a dia se nos colocam nesta vertente da gestão de recursos humanos.

A **gestão das saídas** é hoje um tema importante na gestão e RH. E aqui há três princípios a reter:

- Um bom colaborador deve ser tão bem tratado à entrada como à saída do banco;
- Ser eficaz com os *low performers* é um sinal aos bons colaboradores de que a empresa resolve estas situações e quer investir sobretudo neles;
- Resolver estas situações é vital para disponibilizar recursos para os bons colaboradores.

É neste triângulo que a gestão RH trabalha diariamente, contribuindo assim para fazer passar as mensagens pretendidas e adequar permanentemente as necessidades do banco no que respeita aos colaboradores.

Boa parte do meu tempo é dedicado ao quarto vector que referi: **gerir com base em rácios** que me permitem validar as políticas e as práticas que vamos operacionalizando e tomar decisões correctivas ou de melhoria, conforme os casos.

Aqui, a função RH tem muito ainda a aprender e a melhorar. A medição do impacto do que se faz em gestão de RH não é fácil. Mas a prática vai-nos ensinando que é possível.

Vejamos alguns exemplos em que estamos a trabalhar:

- Como medir o impacto, no resultado de um balcão, da participação de um gestor de negócio numa acção de formação;
- Como medir o impacto no negócio do banco das admissões realizadas num determinado período;
- Como medir o impacto dos sistemas de compensação variável no desempenho individual.

Em suma, é esta a nossa desafiante “missão”: contribuir para assegurar na banca o binómio “Resultados de negócio excelentes – Níveis de satisfação individual elevados”.

3. Não conheço suficientemente bem a realidade europeia, pelo tempo que tenho na banca, para poder ser muito criteriosa nesta matéria.

Contudo, a minha experiência no Santander Totta mostra que boa parte do nosso sucesso passa pelas pessoas que fazem o nosso banco: uma equipa de gestão de topo muito forte, um corpo directivo muito comprometido, focado no sucesso e no alcance de resultados, e equipas descentralizadas muito ritmadas e eficazes fazem do Santander Totta o que ele hoje é e são o garante do futuro do banco.

O facto de a taxa de licenciados estar a subir consistentemente em todos os bancos e o investimento em formação que os bancos em Portugal afectam, superior ao que encontramos nalgumas realidades europeias, são também sinais de que esta incidência em quadros melhor qualificados tem um retorno no negócio importante.

4. Julgo que quer as instituições de formação, quer os bancos vão ter de evoluir, no que diz respeito ao desenvolvimento de profissionais da banca, em dois sentidos:

- Possibilitar múltiplos contextos de aprendizagem: hoje a tradicional formação em sala tenderá a diminuir o seu peso e assistiremos ao emergir de outros modos de formar, onde a ligação escola/empresa tem uma importância vital;
- Permitir percursos diferenciados muito cedo no contexto da formação, acompanhando as evoluções individuais e a necessidade de desenvolvimento que cada um vai manifestando e procurando. Estou a falar de acções de curta duração e modulares, onde cada um pode construir o seu percurso formativo como mais necessita ou pretende.

À escola compete garantir as competências de que falei (quer técnicas, quer comportamentais) para que a entrada num banco seja facilitada do ponto de vista da adequação às funções. E os bancos têm de assegurar múltiplas experiências profissionais ao longo dos anos (as carreiras fazem-se hoje mais na horizontal, com um suceder de experiências profissionais, do que na vertical), de modo a permitir de forma sustentada o desenvolvimento profissional de cada um dos seus colaboradores. E o regresso à escola far-se-á cada vez de modo mais cauteloso, assegurando-se os quadros da qualidade e mais-valia da formação.

São desafios para as escolas e para os bancos: estarem ambos à altura de corresponder às exigências de profissionais progressivamente mais qualificados. ■

Opinião da Dra. Paula Vilar, Directora de Formação do Banco Bilbao Vizcaya Argentaria



1. A banca sofreu profundas alterações nos últimos anos, e, tal como afirmou o Presidente do Grupo BBVA, D. Francisco González, “O principal desafio para melhorar a produtividade e a eficiência, ao contrário do que normalmente se pensa, não está na redução dos custos, mas no aumento das receitas”. Para Francisco González, “os bancos terão de ser capazes de elevar a qualidade da atenção que prestam, incrementar o valor acrescentado dos seus produtos e serviços e desenvolver novos produtos e serviços. Para tudo isso, serão necessários importantes investimentos em tecnologia, que diminuem os custos e melhorem a recolha, processamento e análise da informação, mas, sobretudo, necessitar-se-á da formação e talento das pessoas, aplicado a tarefas organizativas, de I+D+i, de assessoramento a clientes. De facto, nos últimos anos registou-se uma acentuada evolução no grau de exigência dos clientes bancários, os quais se têm tornado progressivamente mais sofisticados e conhecedores das ferramen-

tas financeiras que se encontram à sua disposição. Esta evolução teve necessariamente de se repercutir nos perfis e competências dos colaboradores, sob pena de ser criado um *gap* entre a procura e oferta. Assim, a banca tem efectuado um esforço crescente na formação dos seus colaboradores, de forma a dotá-los das competências necessárias para uma resposta cabal às novas exigências apresentadas pelos clientes. A própria especialização em determinadas áreas da banca, como, por exemplo, os fundos de investimento, faz com que a definição dos perfis dos colaboradores assuma um papel estratégico no desenvolvimento das políticas de recursos humanos, exigindo uma descrição exaustiva dos atributos associados a cada função.

No BBVA, os objectivos da gestão de competências são muito claros:

- Por um lado, conhecer melhor as necessidades do grupo, procedendo-se continuamente a um levantamento dos perfis funcionais necessários para cada área;
- Por outro lado, alocar a estes postos os colaboradores que detêm os requisitos previamente identificados.

Assim, gestão de competências não é um mero processo de avaliação, mas sim uma forma de cada um de nós conhecer melhor as suas próprias capacidades e simultaneamente as exigências funcionais de cada posto de trabalho.

2. Conseguir conciliar os recursos disponíveis com toda uma panóplia de exigências patenteada pelos diferentes perfis definidos e respectivas competências é, sem dúvida, o maior desafio que se coloca ao gestor de RH. Claro que este trabalho não se

esgota numa simples conciliação. Ao acreditarmos e defendermos que o capital humano é o bem mais valioso numa instituição, bem como a voz da sua marca, estamos a estabelecer desde logo uma base de partida muito exigente, onde atributos como a constante motivação, desenvolvimento pessoal e profissional, etc., se têm de fundir com as políticas comerciais dos bancos. Cuidamos do capital humano, procurando compatibilizar os interesses profissionais e privados de cada pessoa. É pois necessário um grande esforço para um acompanhamento permanente de todos os colaboradores, procurando que estes se mantenham não só preparados em relação aos desafios que lhes são colocados como motivados para os enfrentarem ou mesmo antecipá-los.

No BBVA, o gestor de recursos humanos tem de ser essencialmente um gestor de talentos. O conceito de talento não se esgota nos conhecimentos técnicos mas liga-se essencialmente a aptidões como: capacidade de liderança, capacidade de trabalho em equipa, relações interpessoais, atenção ao cliente, etc. Cabe ao gestor identificar, localizar e reter o talento, facultando simultaneamente os meios necessários para o potenciar.

3. As empresas são o reflexo das pessoas que as constituem; logo, torna-se evidente a importância do capital humano na construção dessa imagem de competitividade e vanguarda. Factores como a aposta contínua e crescente na formação dos seus colaboradores, a grande concorrência existente no mercado português e o grau de abertura do mesmo a capital estrangeiro (o qual favorece uma mais rápida adopção das melhores práticas)

são sem dúvida elementos-chave que colocam a banca portuguesa numa situação privilegiada no contexto bancário europeu.

Relativamente à experiência do BBVA, a qualidade dos seus recursos humanos é, seguramente, factor de diferenciação. Se, nas questões anteriores, falámos da gestão de competências e de talento, deveremos agora realçar o factor compromisso.

É política do BBVA que toda a organização conheça a estratégia do banco e a importância do papel de cada um para a consecução dos objectivos. Potenciar o desenvolvimento profissional e pessoal, conciliando os inte-

resses do grupo com os interesses individuais, fomentar o trabalho em equipa, estimulando a iniciativa e tomada de decisões individuais, são factores determinantes na consolidação do “compromisso” que fortalece a equipa e assegura o êxito no futuro.

4. A formação bancária do futuro tenderá a abandonar os moldes tradicionais, com um formador numa sala e uma plateia passiva. Os próprios planos de formação terão de ter em conta a crescente globalização da economia, não perdendo, contudo, o carácter específico de cada segmento envolvido. O BBVA lançou em 2005 um plano de formação que contempla

pela primeira vez soluções integradas para os mais de 30 países onde o banco se encontra representado. Este plano de formação global dá resposta tanto às necessidades corporativas como às necessidades específicas de cada país e também às individuais, derivadas do processo de gestão por competências.

A focalização multinacional, o fortalecimento da tomada de decisões e os planos de desenvolvimento pessoal, juntamente com as respostas às necessidades das áreas e reforço dos conhecimentos para adaptá-los à normativa vigente, são outros dos eixos básicos deste plano. ■

Opinião da Dra. Teresa Monteiro, Direcção do Departamento de Pessoal do Banco Espírito Santo



1. Três dimensões, na relação bancária com os clientes, matizam o sentido global da evolução das competências dos profissionais do sector para os próximos anos:

- Orientação comercial focalizada no grau de aconselhamento financeiro ajustado ao perfil do cliente e não na simples venda de produtos ou serviços (do *selling* para o *advisoring*) – o crescente aprofundar dos modelos de segmentação a isso obriga;
- Incorporação da dimensão *servicing* na vertente do atendimento, isto é, antecipando necessidades e agindo perante os clientes como reais solucionadores de problemas e não apenas como agentes que simplesmente executam pedidos e solicitações dos clientes;
- Compreensão, profunda, das principais alterações sócio-económicas que ocorrem no meio onde a actividade comercial é desenvolvida, bem como das evoluções tecnológicas subjacentes aos processos de racionalização operativa (compreensão dos impactos do aprofundamento do conceito de unidades de serviços partilhados e do modelo de relacionamento destes com o *front-end* comercial).

Neste contexto, o leque de competências individuais que se nos afigura como sendo aquele que mais contribui para o sucesso da relação comercial passa obrigatoriamente pelo desenvolvimento da(s):

- Atitude comercial positiva e controlo emocional elevado – elevada auto-estima e autoconfiança dos profissionais de todas as redes comerciais;

- Aptidões técnicas especializadas – domínio das características técnicas dos produtos e das ferramentas tecnológicas de suporte, bem como dos modelos de negócio subjacentes;
- Proactividade comercial e excelência no desempenho – referência de actuação, quer ao nível da atitude e postura, quer no sentido de auto-actualização constante;
- Capacidade de ouvir os clientes e saber distinguir o essencial do acessório – obtenção de resultados comerciais através do *cross selling* de produtos ajustados às reais necessidades e poder de compra dos clientes;
- Elevada integridade moral e responsabilidade profissional – manutenção do sentimento de credibilidade junto de todos os clientes ou potenciais clientes;
- Liderança e mobilização individual e de equipas – conseguir focalizar esforços em função de um objectivo individual ou de equipa.

Pensamos assistir, nos próximos anos, a um incremento da importância do capital humano como um activo fundamental e decisivo na obtenção de vantagens competitivas e comparativas entre as várias organizações a desenvolver a sua actividade neste sector.

2. Ao longo dos últimos anos, em sequência da evolução dos modelos de negócio financeiro, a banca tem vindo a especializar, de forma crescente, a sua força de vendas: *private, affluents, mass-market, corporate*, grandes e médias empresas, pequenos negócios ... A mudança do paradigma organizativo e de negócio, aliada ao crescente esforço na procura de novas soluções tecnológicas e processuais mais optimizadas e racionais, vem impactar profundamente as estruturas de activos humanos dos grandes grupos financeiros. Estes não estavam preparados para responder a tais desafios de uma forma imediata. Assim, a necessidade de alocar os seus melhores activos humanos aos segmentos de maior valor e de especializar (num contexto de polivalência intra-funcional) e de rejuvenescer constantemente as estruturas de colaboradores assume um papel preponderante na gestão de recursos humanos da banca actual.

Fazendo um exercício de identificação das principais preocupações dos actuais gestores de recursos humanos, podemos sintetizar as seguintes:

- Gestão de processos de mudança e alteração de *mindsets* dos colaboradores que compõem a força de vendas e dos colaboradores que asseguram a eficiência dos *back office*;
- Requalificação de activos humanos e diversificação dos mecanismos de *outplacement*;
- Controlo de custos, *compliance* e responsabilidade social;
- Aquisição, gestão e retenção de talentos;
- Avaliação da *performance* individual e ajustamento dos respectivos mecanismos de compensação;
- Adaptação das regras orçamentais e das estruturas de custo (IAS);

- Disponibilização de sistemas *online* sobre vários aspectos que dizem respeito à relação do colaborador com a instituição onde trabalham.

No entanto, os desafios colocados ao actual gestor de recursos humanos passam não só pela melhoria da eficiência dos processos internos, mas também pelo posicionamento ao mais alto nível da importância do papel decisivo que esta área pode ter no atingir de metas de eficiência e eficácia e na obtenção de resultados de qualidade. A capacidade e a sensibilidade do gestor de recursos humanos para antever tendências ou gerir os diferentes interesses políticos internos, assim como a capacidade de interagir com todos os *sponsors* de projectos de mudança, assumem-se como critérios decisivos no êxito desta função.

3. Pode dizer-se que, de alguma forma, a competitividade demonstrada pelo sector financeiro português na Europa está relacionada com a qualidade dos recursos humanos. Esta relação pode ser explorada segundo três diferentes tipos de investimento:

- **Investimentos em *key people*** oriundos de sectores com níveis de competitividade ou especialização muito elevados (por exemplo, no caso da distribuição ou das consultoras internacionais), de forma a incrementar os níveis de competência instalados em áreas-chave de resultados para a actividade bancária e exercerem acções de *pushing* sobre outros colaboradores;
- **Investimentos no rejuvenescimento da pirâmide etária** de colaboradores. Estes investimentos, muito elevados nos últimos anos, têm tendência a abrandar de forma significativa, pois os IAS vêm penalizar fortemente este tipo de políticas, reduzindo-os à classificação de um mero custo do exercício corrente. Esta estratégia de investimento tem vindo a ser potenciada pelas admissões mais recentes de colaboradores, já que, em Portugal, o acesso a mão-de-obra qualificada é relativamente fácil – somos um dos países da Europa com níveis de desemprego mais qualificado, onde facilmente são encontrados licenciados a desempenharem funções para as quais as suas qualificações não são decisivas;
- **Investimentos em formação tecnológica** dos activos humanos. Investimentos massivos em novas redes de distribuição de produtos e serviços bancários (banca telefónica, banca virtual, Internet...), em meios tecnológicos de suporte ao incremento de eficiência operativa (sistemas de *workflow*, *CRM*, desmaterializações...) e em sistemas de comunicação e formação (intranet, portais, plataformas de *e-learning*...) vieram forçar um *upgrade* das competências técnicas e tecnológicas de todos os colaboradores.

De forma a manter os elevados índices de competitividade do sistema bancário português, estes investimentos têm de ser continuamente reforçados, sob pena de este sector de actividade perder a sua atractividade para investidores nacionais e internacionais.

4. O papel da formação, não devendo ser dissociado das restantes áreas da gestão de recursos humanos ou do papel das chefias no dia-a-dia, deve estar alicerçado em dois eixos estratégicos. O primeiro, focalizado no posicionamento da formação como um instrumento de gestão, gerador de mais-valias reais para os indivíduos e para as instituições. O segundo, orientado para a alteração dos *mindsets* dos colaboradores sobre a necessidade de aprender continuamente e para a valorização do saber. Assim, o papel da formação nas instituições financeiras deve passar obrigatoriamente pelo reforçar:

- De políticas de empresa que promovam e sustentem a auto-formação dos colaboradores;
- Do investimento em acções de *upgrade* comportamental, técnico e tecnológico de todos os colaboradores em geral e dos quadros intermédios em particular;
- Das metodologias de avaliação da eficácia de todas as acções formativas e dos mecanismos de certificação dos participantes;
- Da aposta em metodologias formativas *blended* de forma a otimizar custos formativos directos e indirectos;
- Da aproximação entre utilizadores de competências e equipa de formadores, através de novas soluções formativas sustentadas na formação *on-job*;

- Do alinhamento entre acções de formação e a progressão na carreira, quer num sentido hierárquico, quer no sentido da especialização técnica;
- Da dedicação, quase exclusiva, da metodologia da formação presencial para acções de alto valor acrescentado e directamente relacionadas com desenvolvimento de competências comportamentais e comerciais ou com profundos processos de mudança – utilização cada vez mais parcimoniosa desta metodologia.

A adopção de novos mecanismos de avaliação dos resultados formativos nas práticas de trabalho diárias dos colaboradores, a crescente preocupação com a valorização dos investimentos formativos e a implementação de mecanismos de diagnóstico de necessidades alinhados com os reais défices de competências dos colaboradores constituem factores críticos de êxito e assumem um papel decisivo na rendibilização de todo o sistema formativo.

Embora a importância dos recursos humanos nem sempre tenha sido reconhecida na sua justa dimensão, é também certo que, actualmente, as perspectivas com que se encara o valor dos activos humanos na organização está a mudar e neste contexto a formação desempenha um dos papéis principais. ■

Opinião do Dr. Manuel Mendes, Director do BANIF



1. Nas últimas décadas, verificou-se uma significativa evolução na determinação das características predictoras de sucesso dos colaboradores no exercício das suas funções. De perfis de exigência individuais nem sempre adequadamente relacionados com as exigências das funções, o enfoque passou a ser feito nas capacidades e qualidades que conduzem a comportamentos de sucesso, no exercício de cada função concreta. A isto se chama competência.

Pelo interesse e valor intrínseco da competência para a gestão de recursos humanos, alguns bancos têm

implementado, de forma mais ou menos sistematizada, modelos de competência, inseridos na cultura e valores da organização, que integram os requisitos de ordem técnica, comportamental e de gestão, determinados a partir da análise funcional. Tais modelos fundamentam os sistemas de recrutamento, de formação, de avaliação de desempenho, de recompensas, de promoções e carreiras, e os programas de desenvolvimento de altos potenciais.

Para que haja evolução e seja possível marcar pontos, há que continuar a investir na determinação das compe-

tências, ou seja, nas qualidades técnicas e humanas que os colaboradores deverão possuir para terem êxito no desempenho das respectivas funções.

2. Na minha opinião, os principais desafios que se colocam, hoje, ao gestor de recursos humanos, na banca, têm a ver com cinco questões principais:

- A compreensão do mundo, do sector económico e do banco em que trabalha para que as políticas de pessoal a implementar tenham impacto no banco e nos colaboradores;
- A capacidade de recrutar para os quadros do banco colaboradores com boa formação de base – desejavelmente com formação superior –, com elevado potencial de desenvolvimento e com qualidades humanas que lhes permitam ajustar-se, a cada momento, às mudanças que se vão operando, trabalhar em equipa e, se possível, com traços de liderança;
- Identificar as competências de que o banco necessita, a cada momento, e os altos potenciais, tendo em vista a satisfação das necessidades actuais e os planos de substituição futuros;
- Promover a formação contínua nas áreas técnicas, comportamentais e de gestão, assente em programas bem objectivados e orientados para a melhoria constante, visando a satisfação das necessidades imediatas e futuras;
- Preparar programas de recompensa em sintonia com o mercado, ajustados ao valor e empenho dos colaboradores e aos comportamentos e valores que o banco pretenda reforçar.

Todas estas matérias visam um único objectivo: ter recursos humanos excelentes e satisfeitos e bem ajustados às necessidades do banco.

3. Sem dúvida. A qualidade dos recursos humanos bancários tem sido decisiva para que a banca portuguesa seja considerada uma das mais competitivas e avançadas da Europa, a meu ver, por várias razões, de que

destaco: o centramento dos líderes bancários na definição dos grandes objectivos e estratégias para o sector; a organização de processos produtivos eficientes, nalguns casos através de reestruturações e reorganizações profundas da actividade, resultantes de aquisições e fusões; o ajustamento permanente dos processos de trabalho e das ofertas de valor aos clientes-alvo; finalmente, a preocupação constante de desenvolver as capacidades e competências dos colaboradores.

Mas o nível já alcançado deve-se, também, aos gestores de linha – quadro directivo e chefias em geral –, que reforçaram as suas competências de gestão e as foram aplicando com sucesso ineludível no desempenho das suas missões e na gestão dos recursos humanos e materiais a seu cargo.

É justo referir também o contributo e a melhoria constante das capacidades e competências dos colaboradores em geral, cuja preparação é hoje muito melhor que há duas décadas atrás, seja no domínio das habilitações de base – há bancos comerciais em que mais de 40% dos seus trabalhadores têm um curso superior quando há duas décadas essa percentagem não ultrapassava os 6% –, seja no domínio das competências técnicas e comportamentais.

Em suma: os líderes, gestores de linha e colaboradores em geral, unidos quanto aos superiores interesses dos respectivos bancos, têm sabido desenvolver o sector e torná-lo competitivo a nível nacional e internacional.

4. A formação será um elemento central de qualquer empresa que pretenda acompanhar, a par e passo, a evolução da economia e corresponder aos constantes desafios com que se vai deparando.

No que se refere à banca, continuaremos a recorrer à formação tradicional – formação vestibular ou inicial, formação complementar nas técnicas específicas, prevalentemente bancárias, e formação em gestão – e a todos os meios de formação que visem o

desenvolvimento das qualidades de liderança e de reforço de comportamentos de excelência.

Falámos dos objectivos. Quanto à organização da formação, gostaria de deixar três notas:

- **Quanto aos meios:** para além da tradicional formação presencial, assistir-se-á ao reforço da formação em alternância (formação em sala alternando com formação no local de trabalho), à formação *out-door* como forma de intuir e treinar comportamentos de sucesso, e à formação *e-learning*, complementada por tutoria quando direccionada para áreas em que a comunicação/negociação sejam relevantes. Sendo ainda curta a experiência da formação *e-learning*, é de esperar uma crescente expansão atendendo ao baixo custo, facilidade de acesso e disponibilização; assim as empresas, e nomeadamente os bancos, continuem a investir na organização de programas e de conteúdos.
- **Quanto às áreas de incidência da formação:** consideramos que o enfoque será feito em acções que visem a orientação para o cliente e também o desenvolvimento das qualidades de liderança.

Quanto aos resultados de formação: perspectivamos o reforço dos critérios e dos sistemas de avaliação, de modo a que tenha reflexo positivo nos padrões de qualidade e seja considerada investimento produtivo.

Para tudo isto, a banca continuará a contar, estou certo, com o Instituto de Formação Bancária, parceiro de enorme importância para a banca em geral, em todos os graus e domínios da formação, seja na preparação profissional para a actividade, seja nos domínios académicos.

Finalmente, aproveitando a oportunidade que me é dada, no ano em que o IFB comemora os 25 anos de existência, queremos manifestar o nosso apreço pelo esforço que tem desenvolvido em prol da formação e desejar-lhe a continuação do sucesso que justamente lhe é reconhecido. ■

Opinião do Dr. Jorge Tavares de Almeida, Administrador Finibanco Holding, SGPS SA Responsável de Recursos Humanos



1. São notórias as mudanças inerentes ao desenvolvimento da sociedade de informação e conseqüente necessidade de novos perfis profissionais, com conhecimentos e competências adequados aos actuais modelos de organização cujo funcionamento procura ser eficiente. A emergência de novos factores de competitividade conduz a uma alteração na estrutura das profissões e necessariamente a uma renovação das competências de base.

A modernização da banca, designadamente pela introdução de inovação tecnológica e pela reengenharia do processo produtivo, obriga à emergência de novas competências e novos perfis profissionais, capazes de intervir eficaz e eficientemente com uma formação multidisciplinar, cuja actualização permanente das competências é indispensável.

Todos os dias surgem novos temas e novas preocupações, a exigirem formação específica adequada não apenas para facilitar um contacto mais eficaz com os clientes, mas, igualmente, para a criação de competências técnicas indispensáveis ao desenvolvimento do sector.

A exigência do nível de conhecimentos dos colaboradores de um sector prestador de serviços cada vez mais especializado, em que os bancos concorrem entre si com uma infinidade de produtos, serviços, técnicas e canais de comunicação, possibilitando aos utilizadores múltiplas opções, em termos de qualidade, idoneidade, rapidez, diversificação e segurança, obriga a um permanente investimento em formação face ao papel que esta assume na divulgação de conceitos, métodos e mudança das mentalidades.

Através do aperfeiçoamento das competências, a organização tem possibilidades de criar um ambiente em que as

pessoas se habituem ao sucesso, se viciam na realização dos objectivos e têm orgulho no serviço que prestam.

2. São muitos os desafios que se colocam, considerando o vasto conjunto de actividades envolvidas. Actividades de apoio institucional, aos diversos órgãos da estrutura do banco, e pessoal, a cada colaborador em particular. A gestão de recursos humanos está por isso sujeita, diariamente, a grandes fluxos de informação e de solicitações a que se torna necessário dar seguimento, dentro de prazos reduzidos, determinados por exigências várias, seja de ordem legal, seja por critério de gestão: gestão administrativa, gestão técnica, empréstimos, gestão de contas dos empregados, formação e desenvolvimento. É necessário ter o melhor modelo de gestão dos recursos humanos, que permita, a um único tempo, alcançar os objectivos da organização, assim como as metas individuais dos colaboradores.

A aposta na motivação, qualificação e desenvolvimento dos quadros no Finibanco tem constituído o mote da gestão dos recursos humanos do banco, dando-se continuidade ao enfoque colocado na formação e privilegiando-se o recurso à formação interna e parcerias com entidades externas. Além do programa de acolhimento e integração, mantemos uma estreita colaboração com o Instituto de Formação Bancária, recorrendo à sua especialização na transmissão das técnicas bancárias, conscientes de que, num mercado cada vez mais globalizado, a competitividade das empresas passa, acima de tudo, pela melhor preparação, qualificação e valorização permanente do seu activo mais precioso – as pessoas – de modo a incrementar as competências indispensáveis para atingir aqueles desideratos, nomeadamente a flexibilidade e polivalência funcional e adaptação à mudança.

Outro desafio é procurar corresponder aos anseios e expectativas dos trabalhadores, no plano motivacional, proporcionando oportunidades de evolução de carreira, apostando no enriquecimento das funções e na atribuição de maiores responsabilidades e autonomia funcional, acompanhadas de esquemas de incentivos e melhorias salariais associadas ao desempenho, merecendo uma referência especial o desenvolvimento de um mecanismo de suporte à gestão do desempenho – projecto “Sistema de Objectivos e Incentivos” em curso no Finibanco. Merecem também uma referência especial as preocupações sociais, procurando proporcionar aos colaboradores medidas com cariz social, como condições e privilégios na concessão de créditos; para a comunidade, refira-se o apoio a programas destinados aos jovens, nomeadamente estágios curriculares, e o apoio à inserção na vida activa, através da concessão de estágios profissionais.

Todos os estudos e pesquisas relativos à eficácia das organizações apontam no mesmo sentido: a importância do factor humano. Este factor – as pessoas – constitui o investimento mais válido de qualquer organização. Nós acreditamos que qualquer organização tem uma personalidade própria, traduzida num estilo de actuação, história, cultura e necessidades.

3. As transformações estruturais do sistema bancário têm sido notórias e a evolução estrutural da banca portuguesa tem conduzido a novos tipos de exigências na gestão e respectiva qualidade dos gestores, assim como no avanço tecnológico da informação e respectiva adaptação organizacional.

Falar em qualidade no âmbito da actividade bancária significa falar de sobrevivência, tendo sempre em atenção que, na banca, a qualidade não se controla, produz-se no dia-a-dia, perante clientes ou potenciais clientes cada vez mais bem informados e com múltiplas possibilidades de escolha.

Na banca portuguesa, a qualidade e inovação por parte dos seus quadros têm correspondido aos desafios colocados, perante profundas transformações e processos de reestruturação de serviços, concentração de tarefas e criação de novas áreas operacionais ou de prestação de serviços e produtos.

4. A gestão moderna do conhecimento tem de apostar muito mais em modelos de formação onde a ênfase seja fundamentalmente dada à eficácia dos processos de aprendizagem e ao respectivo impacto destes processos na transformação das práticas, dos comportamentos e das competências.

A formação deverá proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento adequados ao exercício das funções, sendo cada vez mais importante a formação profissional inicial adequada à função que se irá desempenhar, tal como a formação contínua como forma de apoiar a adaptação às transformações

tecnológicas e técnicas, contribuindo para o desenvolvimento cultural, económico e social da organização.

Consolidando a imagem de modernidade da banca através da formação, as simulações de gestão constituem uma avançada metodologia a considerar, na medida em que conseguem recriar um ambiente muito realista do quotidiano, estimulante para os participantes, e, num curto espaço de tempo, "inserir" os participantes no realismo do funcionamento de um banco, tendo de tomar decisões e analisar o seu impacto nos resultados.

A interligação entre a teoria e a prática permite consolidar a experiência formativa e fornece um meio bastante eficaz de desenvolvimento das competências técnicas. Por isso apostamos na formação contínua com métodos activos no posto de trabalho e na sensibilização dos colaboradores para o papel fundamental do ensino/aprendizagem online, assumindo-se hoje a Internet como um repositório de informação que pode ser pesquisado em qualquer local, a qualquer hora e de acordo com o ritmo de cada um.

Com vista ao cumprimento dos objectivos formativos, preconiza-se que a equipa formativa assumam um papel orientador e facilitador do processo de aprendizagem, traduzido por uma intervenção pedagógica diferenciada de apoio/accompanhamento à progressão de cada formando.

A formação deverá utilizar métodos activos, orientados para o desenvolvimento de capacidades de autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem, trabalho em equipa, recolha e tratamento de informação e resolução de problemas, contribuindo para a preparação de colaboradores capazes de participarem activamente na organização.

Consideramos que a formação deverá utilizar métodos activos, o que exige formadores qualificados com formação pedagógica e, no domínio técnico, actualizados relativamente às matérias de formação. Os métodos e as técnicas pedagógicas deverão ser adequados ao tipo e ao nível de formação que se desenvolve; além disso, são importantes as competências na área da comunicação, proporcionando um ambiente facilitador do processo ensino/aprendizagem. Uma formação teórica preocupada apenas com os conteúdos é insuficiente, sendo extremamente importante a forma de transmissão; a formação só será eficaz se os formandos adquirirem conhecimentos e competências e se desenvolverem atitudes e formas de comportamento adequadas ao desempenho profissional.

Um processo formativo deverá estar adaptado ao ritmo individual e ter um acompanhamento personalizado, potenciando o sucesso pessoal e profissional, perante a harmonização dos processos de aprendizagem de indivíduos com diferentes ritmos de aprendizagem. Preconiza-se a interligação de diferentes módulos numa lógica de integração dos saberes teórico-práticos, através do desenvolvimento de actividades direccionadas para o perfil do formando, podendo servir de base para avaliação. ■

Perdas em Caso de Incumprimento

Metodologia e Aplicação



Cristina Neto de Carvalho*



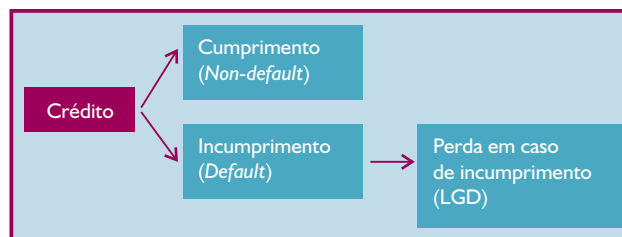
Jean Dermine**

Introdução

O Novo Acordo de Basileia tem, entre outros, o mérito de impulsionar as instituições bancárias no sentido de desenvolverem e implementarem novas metodologias de análise de risco, nomeadamente de risco de crédito. A probabilidade de incumprimento ou de *default*, segundo a terminologia anglo-saxónica, e a perda em caso de incumprimento, também conhecida como *loss-given-default* (LGD), são as variáveis mais relevantes na avaliação do risco de crédito de uma determinada operação. Graficamente temos a situação representada na Figura 1.

Obviamente, ao obter uma determinada estimativa para a perda em caso de incumprimento de um crédito, estamos indirectamente a calcular a taxa de recuperação do mesmo,

Figura 1



uma vez que:

$$\text{Taxa de recuperação} = 100\% - \text{Perda em caso de incumprimento (\%)}$$

As análises empíricas apresentadas sobre estes temas foram elaboradas por empresas de *rating*¹ (Moody's e Standard and Poor's) e por académicos, onde se destaca o tra-

balho pioneiro realizado pelo Prof. Edward Altman, New York University. Estes estudos concentram-se particularmente na análise da probabilidade de incumprimento observada em empréstimos, nomeadamente obrigações, concedidos a grandes empresas americanas. A perda em caso de incumprimento é um tema mais recente, para o qual existem relativamente poucos trabalhos, particularmente quando suportados em bases de dados de empréstimos bancários². Neste artigo, vamos apresentar as principais conclusões de um trabalho de investigação realizado na Universidade Católica Portuguesa, de Lisboa, em colaboração com o Insead, sobre perdas em caso de incumprimento, onde foi utilizada uma base de dados de crédito concedido a curto prazo a PME, graciosamente cedida pelo Banco Millennium BCP³. A análise cobre o período de Junho de 1995 a Dezembro de 2000 e incorpora 374 créditos vencidos, ou seja, em incumprimento.

Os Dados

O Quadro I descreve a distribuição das observações por ano, por valor do crédito no momento do incumprimento e por tipo de garantia e colateral. Note-se que a série dos 374 incumprimentos se distribui de uma forma relativamente uniforme ao longo do período em análise e que a distribuição do valor do crédito no momento do incumprimento está concentrada nos créditos de pequena dimensão. Verificamos que, em 35,6% dos casos, não há qualquer

Quadro I

N.º de incumprimentos por ano		
	N.º de observações	Percentagem
1995	65	17,4%
1996	89	23,8%
1997	59	15,8%
1998	57	15,2%
1999	47	12,6%
2000	57	15,2%
Total	374	100,0%
Crédito em dívida no momento do incumprimento (€)		
	N.º de observações	Percentagem
0 < Crédito ≤ 50 000	186	49,7%
50 000 < Crédito ≤ 100 000	79	21,1%
100 000 < Crédito ≤ 150 000	35	9,4%
150 000 < Crédito ≤ 200 000	12	3,2%
200 000 < Crédito ≤ 250 000	15	4,0%
250 000 < Crédito ≤ 300 000	7	1,9%
300 000 < Crédito ≤ 350 000	4	1,1%
Crédito > 350 000	36	9,7%
Total	374	100,0%
Crédito com garantia ou colateral		
	N.º de observações	Percentagem
Sem garantia nem colateral	133	35,6%
Com garantia	218	58,3%
Colateral – Hipoteca	26	7,0%
Colateral – Penhor mercantil	7	1,9%
Colateral – Financeiro	23	6,1%
	407*	100%

* Existem créditos com, simultaneamente, garantias e colaterais, razão pela qual o número de observações é superior a 374. As percentagens são calculadas sobre as 374 observações.

garantia ou colateral, que existem garantias em 58,3% dos casos e que 15% dos créditos estão cobertos por colateral. A informação disponível na base de dados inclui o historial mensal do crédito após o incumprimento, bem como o sector de actividade, a

taxa de juro acordada no momento da concessão do crédito, a classificação de *rating* atribuída internamente pelo banco, a antiguidade da empresa (medida desde a data de constituição até à data de incumprimento) e o número de meses de relação com o banco.

"... os dados apontam, no entanto, para um resultado surpreendente e muito relevante nos créditos com garantias pessoais ao revelar taxas de recuperação inferiores às do próprio crédito sem qualquer garantia."

Questões Metodológicas que se Colocam numa Análise de Recuperação

Qualquer estudo empírico sobre risco de crédito tem de abordar e posicionar-se perante duas questões metodológicas. Primeiro: qual o critério utilizado para classificar um crédito como estando "em incumprimento"? Segundo: qual o método que deve ser utilizado para medir a recuperação e, conseqüentemente a perda numa operação?

Quanto à primeira questão, existem tipicamente três tipos de respostas na literatura. Assim, um crédito é classificado como estando "em incumprimento" quando:

- Com base na informação disponível, é questionável o pagamento integral do crédito;
- O cliente suspende os pagamentos de juros ou capital;
- É iniciado um processo formal de reestruturação ou falência.

No Acordo de Basileia, o incumprimento é definido quando ocorrem uma ou ambas das seguintes hipóteses (Basel Committee, 2004, p. 92):

- O banco considera que é improvável que o devedor pague as suas obrigações totais...;
- O devedor já ultrapassou 90 dias sobre qualquer obrigação material de crédito.

Quanto à segunda questão, que se relaciona com o método de cálculo da recuperação obtida num crédito vencido, são, na literatura, apresentadas duas hipóteses alternativas:

- A recuperação é definida como o **preço** de um crédito no momento do incumprimento, medido por questões de mercado, geralmente um mês após a sua ocorrência. Obviamente, a aplicação desta metodologia pressupõe que existe um mercado activo para dívida vencida;
- A recuperação é definida como o **valor actual dos cash flows** obtidos após o incumprimento.

Neste trabalho, os créditos foram classificados em incumprimento a partir do momento em que se verifica a suspensão do pagamento de juros ou capital. Obviamente, seria sempre possível defini-lo só após 90 dias, mas do ponto de vista conceptual torna-se mais interessante analisar, na totalidade, a evolução dos montantes recuperados.

Como veremos, estes três primeiros meses são fundamentais no processo de recuperação. Como método de cálculo da recuperação, utilizamos o valor actual dos *cash flows* obtidos após o incumprimento, uma vez que era a única alternativa possível.

Finalmente, convém salientar que, numa análise comparativa de estudos, é fundamental ter em consideração que diferentes definições de incumprimento ou a utilização de diferentes métodos de cálculo da recuperação conduzirão inevitavelmente a resultados distintos.

Aplicação dos Conceitos de Mortalidade à Determinação da Recuperação

Descrever e analisar a recuperação mensal de um crédito é uma tarefa relativamente simples. Contudo, atingir o mesmo objectivo para um conjunto de crédito em que a janela de observação é variável (isto é, o número de meses de observação não é o mesmo) é tarefa bem mais difícil, que obriga a utilizar metodologias próprias. No nosso caso, fomos confrontados com créditos que entraram em incumprimento em Junho de 1995 e, portanto, relativamente aos quais dispúnhamos de 66 meses de observação, e com créditos de Dezembro de 2000, para os quais não tínhamos qualquer informação quanto às parcelas recuperadas. O estudo integrado de amostras com estas características pode ser feito através da análise de mortalidade.

Os conceitos de mortalidade foram inicialmente desenvolvidos e aplicados em estudos demográficos e posteriormente utilizados para a análise da probabilidade de incumprimento. A análise de mortalidade baseia-se em três conceitos básicos:

A **taxa de recuperação marginal** para o crédito *i* no momento *t*, a qual pode ser definida como o valor actual do *cash flow* recuperado para o crédito *i* no momento *t*, dividido pelo valor actual do crédito *i* em dívida no início do momento *t*.

$$\begin{aligned} TRM_{i,t} &= \text{Taxa de recuperação marginal}_{i,t} = \\ &= \frac{\text{Valor actual do cash flow recuperado}_{i,t}}{\text{Valor do crédito}_{i,t}} \end{aligned}$$

Consequentemente, poderá ser definida a **percentagem não recuperada** como:

$$PNR_{i,t} = \text{Percentagem não recuperada}_{i,t} = 1 - TRM_{i,t}$$

E finalmente a **taxa de recuperação cumulativa**:

$$TRC_{i,T} = 1 - \prod_{t=1}^T PNR_{i,t}$$

Para uma amostra de m créditos as definições seriam as seguintes:

$$TRM_{i,t} = \frac{\sum_{i=1}^m \text{Valor actual do cash flow recuperado}_{i,t}}{\sum_{i=1}^m \text{Valor do crédito}_{i,t}}$$

$$PNR_{i,t} = \text{Percentagem não recuperada}_t = 1 - TRM_t$$

$$TRC_T = 1 - \prod_{t=1}^T PNR_t$$

Estas análises podem ser realizadas sobre valores ponderados pelo montante da dívida ou sobre valores não ponderados. Neste caso, todos os créditos assumem o mesmo valor, no momento do incumprimento.

Resultados Empíricos

A Figura 2 apresenta a taxa de recuperação marginal não ponderada para a nossa amostra de 374 créditos. É interessante verificar que a taxa de recuperação marginal só excede 5% nos primeiros 5 meses após o incumprimento e que após este período as taxas são muitíssimo reduzidas.

A Figura 3 apresenta a taxa de recuperação cumulativa calculada quer com base nos valores ponderados, quer nos valores não ponderados. Algumas conclusões fundamentais podem ser retiradas. Primeiro, a taxa de recuperação cumulativa praticamente não aumenta após o 48.º mês, indicando que a recuperação está terminada. Segundo, as taxas de recuperação cumulativas não ponderadas (ponderadas) após 9 e 68 meses atingem, respectivamente, 49,7% (34,3%) e 72,6% (63,8%). Terceiro, as diferenças evidenciadas entre as taxas de recuperação cumulativa ponderada e não ponderada são claramente indicativas de recuperações inferiores para empréstimos de maior dimensão.

É também interessante analisar a distribuição da taxa de

Figura 2 – Taxa de Recuperação Marginal (valores não ponderados)

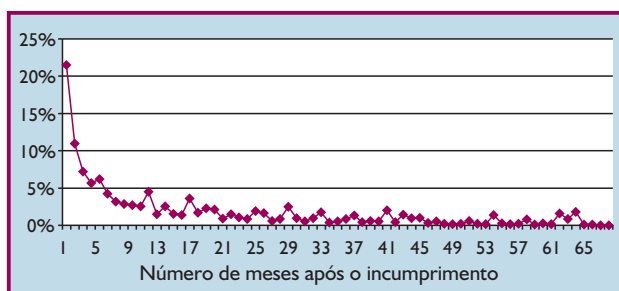


Figura 3 – Taxa de Recuperação Cumulativa n Meses após o Incumprimento (valores ponderados e não ponderados)

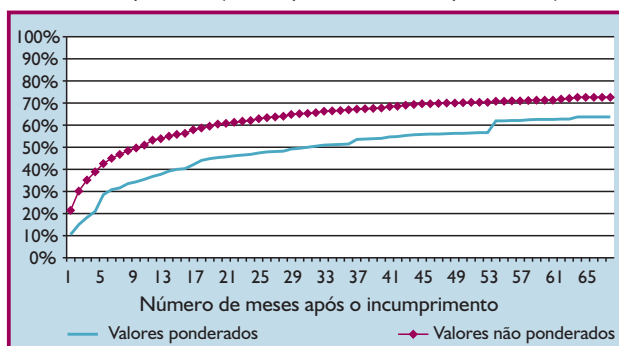
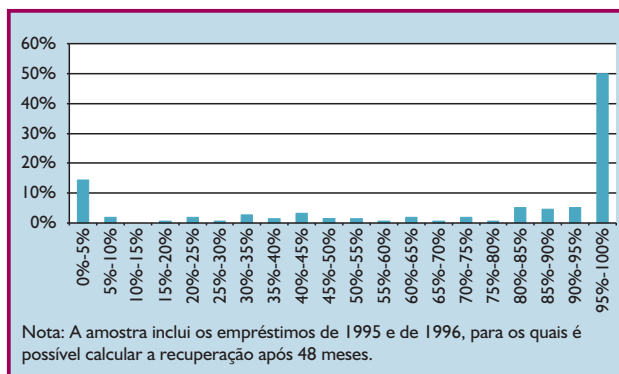


Figura 4 – Distribuição da Taxa de Recuperação Cumulativa 48 Meses após o Incumprimento



recuperação cumulativa após 48 meses. A representação gráfica desta distribuição é apresentada na Figura 4, onde é patente o seu carácter bi-modal, com um número significativo de observações com uma recuperação total e um

Quadro 2

Taxas de recuperação cumulativas para crédito com diferentes garantias e colaterais		
Crédito	Valores não Ponderados	Valores ponderados
Sem garantia nem colateral	80,6%	80,0%
Só com garantia	63,9%	45,9%
Com colateral (com ou sem garantia)	85,3%	63,8%
Total das observações	72,6%	63,8%

Nota: As taxas de recuperação acumulada forma obtidas utilizando os conceitos de mortalidade.

número também relevante de observações onde a recuperação é praticamente nula.

No Quadro 2, os valores da taxas de recuperação cumulativa são descritos não só para o total das observações, mas também consoante o facto de o crédito estar ou não suportado por garantias ou colaterais. A análise permite extrair algumas conclusões interessantes, nomeadamente que os valores ponderados são, para todas as classificações, inferiores aos valores não ponderados, confirmando que os créditos de maior dimensão têm uma taxa de recuperação inferior; como seria de esperar, as maiores taxas de recuperação encontram-se nos créditos com colateral; os dados apontam, no entanto, para um resultado surpreendente e muito relevante nos créditos com garantias pessoais ao revelar taxas de recuperação inferiores às do próprio crédito sem qualquer garantia. Esta situação poderá ser explicada pelo facto de o banco só conceder crédito sem qualquer garantia a clientes com os quais tem uma relação estável e de grande confiança. Esta conclusão mostra simultaneamente que, em termos de recuperação, as garantias pessoais se revelam como “uma falsa ajuda”, o facto de o crédito ter uma garantia pessoal não vai permitir na generalidade dos casos recuperar mais. Este facto, se vier a ser confirmado por outras análises empíricas, permitirá extrair orientações muito importantes em termos de política de crédito e *pricing* das operações. Também as regras de provisionamento para crédito vencido impostas pelo Banco de Portugal poderão ser afectadas.

Conclusão

Este trabalho apresenta o tema da perda em caso de incumprimento, peça fundamental na implementação do Método dos *Ratings* Interinos previsto no Novo Acordo de Basileia. O estudo utiliza dados mensais, o que lhe permite realizar uma análise mensal e cumulativa das taxas de recuperação. Como principais conclusões, o estudo refere a taxa de recuperação marginal decrescente com montantes de recuperação muito elevados nos primeiros dois meses e inferior a 5% após o quinto mês, salientando a importância da celeridade do processo de recuperação. Destaca-se, também, o facto de a recuperação não ser constante para os diversos níveis de crédito, indicando níveis superiores de perda no caso de crédito de elevado montante. As taxas de recuperação cumulativa atingem 72,6% para valores não ponderados e 63,8% para valores ponderados. No entanto, estas taxas são claramente distintas consoante a garantia/colateral que suporta o crédito. Os dados evidenciam níveis de recuperação inferiores para créditos com garantia, questionando não só as opções de crédito e *pricing* do banco, mas também a política de provisões imposta pelo Banco de Portugal. Seria muito interessante dispor de novos dados fornecidos por outros bancos que nos permitissem validar estes resultados incorporando amostras mais amplas, vários tipos de crédito e variáveis explicativas. ■

*Universidade Católica Portuguesa

**INSEAD

¹ Ou seja, empresas de notação.

² Um bom resumo da literatura foi recentemente apresentado pelo Basel Committee on Banking Supervision: “Studies on the Validation of Internal Ratings Systems”, Working Paper n.º 14.

³ A versão integral do texto será publicada, dentro em breve, no *Journal of Banking and Finance*.

Bibliografia

- Altman E. J., B. Brady, A. Resti and A. Sironi (2003): “The Link between Default and Recovery Rates: Theory, Empirical Evidence and Implications”, *Journal of Business*, forthcoming.
- Altman E. and H. Suggitt (2000): “Default Rates in the Syndicated Bank Loan Market: A Mortality Analysis”, *Journal of Banking & Finance*, 24.
- Asarnow E. and D. Edwards (1995): “Measuring Loss on Defaulted Bank Loans: a 24 – Year Study”, *The Journal of Commercial Lending*, 11-23.
- Basel Committee on Banking Supervision (2004): *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basel.
- Basel Committee on Banking Supervision (2005): “Studies on the Validation of Internal Ratings Systems”, Working Paper n.º 14.
- Dermine J. and C. Neto de Carvalho (2005): “Bank Loan Losses-Given-Default, A Case Study”, *Journal of Banking & Finance*, forthcoming.
- Frye J. (2000): “Collateral Damage”, *Risk*, April, 91-94.
- Hurt L. and Felsovalyi A. (1998): “Measuring Loss on Latin American Defaulted Bank Loans, a 27-Year Study of 27 Countries”, *The Journal of Lending and Credit Risk Management*, October.
- Papke L.E. and J. M. Wooldridge (1996): “Econometric Methods for Fractional Response Variables with an Application to 401 (K) Plan Participation Rates”, *Journal of Applied Econometrics*, 11, 619-632.

O "Nosso" IFB



António Ramalho*

A no novo, vida nova. Era então o ano de 87 do século passado e, terminada a licenciatura, garantida a parte escolar do mestrado, tinha chegado a altura de mudar de trabalho e função. Aos 26 anos, com sete de experiência profissional conciliados com a prioridade universitária, era o momento para um novo desafio.

E que desafio!

Entrar em 87 num sector tão carismático como problemático era poder participar numa "revolução discreta" onde liberalização, privatização, internacionalização, inovação e sustentabilidade iriam ser concretizadas em simultâneo num dos verdadeiros *case studies* sectoriais que vale a pena analisar.

É claro que me assustaram um pouco as centenas de candidatos que o anúncio do *Expresso* despoletou. Mais preocupado fiquei quando, nos testes finais, fui confrontado com um grupo de seis colegas cuja qualidade me impressionou. Alguns, tenho tido o prazer de continuar a seguir e verificar que as capacidades de que me apercebi nessa altura eram bem reais e permanecem. Mas o resultado final foi ter obtido um dos dois lugares disponíveis. Ainda hoje não estou muito seguro dos motivos da selecção, mas tenho a absoluta certeza de que qualquer

deles teria contribuído determinadamente para o sucesso da equipa que o IFB estava a formar. Porque o fundamental nas empresas e em particular no IFB não era a capacidade intrínseca de cada um, mas a capacidade de concretização do todo.

Uma coisa é certa, a 15 de Janeiro estava no Instituto de Formação Bancária para me lançar ao trabalho e assumir o desafio. E isso marca toda a diferença. E porquê?

Um Período Emocionante

O IFB estava num período decisivo da sua vida. Baseado numa estrutura associativa tradicional, tinha-se ancorado na formação de base bancária não por razões de percepção dos clientes, mas muito por definição dos decisores. Erro que lhe poderia ser fatal e que o foi para tantas associações formativas em outros tantos sectores.

Contudo, a solução tinha de surgir compreensível para todos, evolutiva na sua essência e virada ao futuro.

O IFB soube respeitar a formação de base, mas iniciou uma agressiva alteração com a criação da área da formação intermédia virada para as necessidades que já se adivinhavam por parte dos clientes e lançando a semente conceptual da formação superior. Foi um período emocionante: um IFB assente na formação de base consensualizada por todos, investindo prioritariamente em necessidades específicas de formação intermédia sentidas por alguns e preparando a sua credenciação na formação superior compreendida por poucos. E tudo isto aproveitando o *know how* pedagógico já instalado, não renegando nem uma parcela da aprendizagem que a formação generalista tinha permitido.

O Smartsourcing

Na prática, o IFB estava desempenhando na perfeição a sua função de *smartsourcer* do sistema bancário. Beneficiava da redução de custos de estrutura pela obtenção das sinergias formativas de todo o sector, adaptava-se rapidamente às novas necessidades em mudança de cada instituição que iniciava uma nova etapa competitiva (nesse período, por exemplo, os cursos abertos foram perdendo espaço para os cursos fechados por instituição), arriscava novos produtos formativos que a sua experiência ia detectando e garantia níveis de serviço permanentemente controlados pelos seus utilizadores. A mim coube-me lançar a área de mercados financeiros, a outros, as áreas comportamentais. Nem sempre foi fácil explicar a necessi-

dade de conhecimentos rudimentares sobre produtos de derivados a quem achava os fundos de investimento um concorrente desintermediante. Mas soube-se ouvir os destinatários, discutir com os técnicos e estudar conjuntamente as inevitáveis evoluções do mercado.

Quem trabalhou no IFB, nesse período, bem pode dizer que trabalhou numa empresa do século seguinte.

O Partnership

Mas o IFB pôde igualmente perceber depressa que a sua capacidade de resposta poderia falhar se não encontrasse parceiros para responder no imediato às novas necessidades que surgiam. Era preciso transformar os bancos em parceiros formativos sobretudo nas áreas técnicas, era útil procurar na Academia competências teóricas, era fundamental internacionalizar as experiências e era necessário assegurar plena compreensão entre a sua intervenção e a necessidade dos parceiros. Mas qualquer parceria seria sempre bilateral e, como tal, criando rotação de quadros, mudança de funções. Quando um dia eu próprio decidi sair do IFB para desempenhar funções num banco associado, não senti, nem mais nem menos, que me tinha transferido entre parceiros.

A Formação Superior

Naturalmente, na banca fui acompanhando quanto pude a evolução do Instituto. A criação do ISGB e a institucionalização do ensino superior na área bancária era o passo natural que o Curso Avançado de Gestão Bancária tinha semeado e que o modelo estratégico impunha. Naturalmente, este novo passo implicava novos riscos. As vantagens competitivas do IFB eram mais ténues e a concorrência com novos operadores credíveis, naturalmente subsidiados e historicamente mais apetrechados, levantava dúvidas ao projecto. Mas mais uma vez o Instituto soube alavancar nas suas ferramentas de sucesso, respeitando as suas características pedagógicas, o seu hábito de parceria, o seu ADN formativo. Mais uma vez, o resultado foi a capacidade de actuar em áreas novas e desafiantes.

A Formação a Distância

Nesse sentido, ressalta o enorme sucesso da formação a distância e da sua evolução para o *Web-training*. A necessidade de assegurar formação de base a baixo custo sem perda de qualidade tinha colocado o IFB na senda do domínio pedagógico da formação a distância. Nunca o IFB esteve no mercado do ensino por correspondência porque não o considerava adequado e produtivo. Sempre soube gerir as necessidades dos clientes com um nível de serviço pedagógico adequado, que a introdução das plataformas *Web* fez rapidamente evoluir para um ensino interactivo e de garantida qualidade.

A Internacionalização

Também neste contexto não foi de admirar a evolução do IFB no sentido da sua internacionalização. Um modelo testado, uma capacidade formativa evidente, permitiam naturalmente exportar *know-how* para o exterior. Fui dos que não se admiraram de ver o IFB a presidir à EBTN – European Bank Training Network, fui dos que acharam natural que em consórcios ou isoladamente o IFB vencesse concursos internacionais disputados. E quando em 2004, já neste século, aceitei co-coordenar um projecto na República Checa sobre Meios de Pagamento, só me impressionou o reconhecimento internacional que o IFB possui e a qualidade real e percebida pelos destinatários.

A Abertura a Outros Sectores

Não poderei, no entanto, deixar de sublinhar que o desafio da constante evolução continua hoje tão presente como no dia 15 de Janeiro de 87. Actualmente, o sector bancário, como inegável sector de ponta da nossa estrutura económica, confronta-se cada vez mais com uma progressiva exigência de abertura ao exterior. São novas exigências de transparência no *corporate governance*, são novas responsabilidades sociais, é a evolução natural de clientes informados, mais sofisticados, mais parceiros. O IFB terá esse novo desafio pela frente, de se abrir ao exterior, levando a sua inegável capacidade pedagógica a participar em novos destinos e destinatários. Mais uma vez alavancado nas suas capacidades próprias e nas suas vantagens competitivas.

Talvez por isso aceitei dar um testemunho pessoal nos 25 anos do IFB.

Não foi apenas para recordar, com algum intimismo, a importância do IFB na minha formação.

Nem mesmo foi para lembrar que ter uma estratégia, implementá-la e criar um modelo de gestão partilhado estável (o IFB em 25 anos apenas teve dois directores-gerais, por exemplo) é bem mais difícil do que parece. Também não foi para defender, como defendo, que o sucesso admirável da banca portuguesa passou por uma capacidade de consensualização de interesses sem desrespeito pelo princípio intra-competitivo, como disso são exemplo, entre outros, a UNICRE, a SIBS e o IFB.

Foi sobretudo para testemunhar que, afastado hoje de responsabilidades directas na banca e presidindo a uma das maiores empresas portuguesas, sinto e espero do IFB um contributo social mais amplo e mais alargado e capaz de, mais uma vez, alavancar na sua experiência uma evolução no sentido da abertura a outros sectores. ■

*Presidente da CP
– Caminhos de Ferro Portugueses

Sessão Comemorativa

dos **25** anos
years
1980 | 2005



A Sessão Comemorativa dos 25 Anos do IFB, que decorreu em 16 de Maio no Grande Auditório da Culturgest em Lisboa, constituiu um momento de grande significado para todos os que a ela se associaram.

Deu-nos a honra de presidir à sessão o **Prof. Doutor Luís Campos e Cunha**, Ministro de Estado e das Finanças. A mesa integrou ainda o **Prof. Doutor António Morão Dias**, Director-Geral do Ensino Superior, o **Dr. Alexandre Rosa**, Vice-Presidente do Conselho Directivo do Instituto do Emprego e Formação Profissional, a **Prof. Doutora Fátima Barros**, Directora da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, o **Prof. Doutor Fernando Adão da**

Fonseca, Presidente do Conselho Científico do ISGB, o **Dr. Vítor Martins**, Presidente da Caixa Geral de Depósitos, o **Dr. João Salgueiro**, Presidente da APB, e o **Dr. Luís Vilhena da Cunha**, Director-Geral do IFB.

Um grande número de convidados, amigos do IFB, quiseram associar-se às comemorações. Na assistência estiveram representantes de organismos do Estado, muitos administradores e gestores de bancos e outras entidades, alunos e ex-alunos e, naturalmente, os colaboradores do Instituto.

Após uma muito aplaudida actuação do coro do Banco BPI, na abertura da sessão, o Dr. João Salgueiro saudou todos os presentes e enquadrou a criação do Instituto de Formação Bancária como uma aposta estratégica da banca portuguesa no desenvolvimento do



seu capital humano. A conjugação deste factor com importantes investimentos em tecnologia e sistemas de informação permitiu a existência do sistema financeiro altamente competitivo que hoje temos e de que todos nos orgulhamos.

O Dr. Luís Vilhena da Cunha fez uma abordagem centrada nos principais desafios que hoje se colocam ao Instituto de Formação Bancária na sua missão de contribuir para a elevação das qualificações técnico-profissionais dos recursos humanos dos bancos portugueses. Fez ainda uma retrospectiva dos marcos mais importantes da existência do IFB e apresentou de forma sumária os principais projectos e programas de formação que o IFB hoje oferece aos que o procuram.

Constituiu um momento alto da sessão a entrega dos diplomas aos alunos que terminaram com êxito, no ano lectivo anterior, os seguintes cursos:

- Curso Geral Bancário em Regime de Alternância
- Curso de Gestão Bancária
- Curso de Organização e Sistemas de Informação
- Pós-Graduação em Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros

Encerrou a sessão o Ministro de Estado e das Finanças que, para além de um enquadramento geral do sistema financeiro e do seu papel na nossa economia, destacou a importância da existência do Instituto de Formação Bancária e do papel que vem desempenhando. Desejou a todos a continuação dos maiores êxitos. ■

A Internacionalização do IFB

A História de David e Golias



Ana Terras*

As actividades internacionais no IFB iniciaram-se nos anos 80 através de algumas acções de formação em África e variadíssimas acções de relacionamento com organizações homólogas europeias, que visavam a troca de experiências entre profissionais da mesma área. Estes contactos foram muito importantes não só para a consolidação das nossas práticas como instituição de formação para o sector bancário, mas também pelo estabelecimento do embrião da confiança que veio a facilitar, mais tarde, o trabalho conjunto em diversos projectos internacionais.

Foi, no entanto, em 1990 que o IFB intensificou a sua actividade no âmbito internacional em projectos de cooperação nos PALOP e nos países do Leste europeu.

Para a nossa visibilidade na Europa, é incontornável o papel que o IFB desempenhou em 1991 participando na constituição da European Bank Training Network (EBTN) e sendo eleito presidente para o primeiro biénio.

À EBTN pertencem as principais organizações de formação bancária dos países europeus, sendo seu objectivo central promover, através da formação e treino, o desenvolvimento do sector financeiro dos Estados-membros da União Europeia e da Europa Central e do Leste.

Em termos concretos, a partir de 1994 o IFB iniciou um muito positivo e gratificante trabalho de cooperação, em consórcio, nos seguintes países: Hungria (1994-1995), Estónia (1995-1998), República Checa (1995-2000 e de novo em 2004), República Eslovaca (1995-2001), Bulgária (1997). Com a Polónia e Rússia, mantemos com regularidade a organização de seminários e reuniões temáticas de quadros superiores dos respectivos sectores financeiros, realizados em Portugal.

Nos PALOP, a actividade de formação, muito embora se tenha iniciado em 1983 na Guiné-Bissau, teve um desenvolvimento e implementação sistemáticos sobretudo de 1991 a 2000, nomeadamente em projectos de assistência técnica e formação dos profissionais bancários dos sistemas financeiros de Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e S. Tomé e Príncipe. Em 2005, configuraram-se novos projectos em África.



Quais as razões do nosso sucesso internacional? Porque nos distinguiram e em nós confiaram as entidades financiadoras? Como conseguimos ser, na eterna luta entre “David e Golias”, o pequeno David vencedor?

Temos pensado neste assunto pois, de facto, ganhámos concursos em que concorriámos com países de grande dimensão e com *lobbies* fortes.

Houve, sem dúvida, uma constelação de variáveis que influenciaram positivamente a avaliação do nosso trabalho:

- O reconhecido desenvolvimento do sector bancário português, que (tendo passado por grandes alterações político-sociais com impacto na sua dinâmica interna) contrariando a tendência nacional de “querer apañar o comboio” soube colocar-se na “carruagem da frente”;
- Em África, a língua e os laços afectivos que se mantiveram facilitaram a nossa presença;
- Nos países da Europa de Leste, não tínhamos ónus político. Pelo contrário, havia a empatia de quem encontra semelhanças na história recente e nos via (e vê) como um *case study* de sucesso, a partir do qual seria possível evitar alguns erros;
- O clima favorável, em termos de financiamento, a projectos de ensino a distância aplicados à formação bancária;
- O modo eficaz como o IFB soube identificar e gerir a área de competência em que se podia apresentar internacionalmente: o ensino a distância ao serviço do aumento de competências bancárias para as chefias intermédias.

Consideramos, no entanto, como determinante o facto de, no momento em que as entidades financiadoras (Banco Mundial, UE ou as entidades nacionais) consideraram prioritário investir, quer na Europa, quer em África, em formação para o sector bancário, o IFB se ter sabido posicionar e ter acreditado.

Olhando para o caminho percorrido, é com um orgulho tranquilo que “contamos a nossa história internacional” como gratificante e com a externalidade do sucesso, porque ganhámos visibilidade e reconhecimento profissional. Aumentámos, também, a auto-estima organizacional. Mas, há um outro sentimento de “vitória” que vai para além de ganhar um concurso e de cumprir os objectivos do projecto e que decorre da percepção de que satisfizemos o cliente e que estabelecemos uma relação. Nesta área, o IFB é, também, competente, pois tem sabido alicerçar o seu saber técnico, no contacto humano e no estabelecimento de relações de confiança e de empatia com os parceiros e com os destinatários dos projectos.

Deste modo, consideramos que a caminhada internacional do IFB assenta nas variáveis de contexto identificadas, nas nossas competências técnicas e interpessoais, aliadas a uma atitude vencedora de acreditar “ser capaz”.

Esta última variável – acreditarmos nas nossas capacida-



des – é, do nosso ponto de vista, determinante como traço comportamental do empreendedor. De facto, não será tanto a capacidade de correr riscos que caracteriza a atitude empreendedora (podem correr-se riscos por inconsciência ou aventureirismo...). Os que vencem são os que não desistem, porque têm algum sonho e acreditam serem capazes de o concretizar e, então um dia, a obra nasce!

O IFB, ao levar para fora das fronteiras nacionais o que é e faz, transporta consigo um capital intelectual e afectivo que se traduz no respeito pelo outro nas suas diferenças e, na capacidade de gerar (e gerir) empatias. Diferenciámo-nos, pois não vendemos um produto tipo *tailor made*. O IFB teve e tem uma atitude *tailor made*, que transporta para os serviços que presta, e isso tem feito a diferença.

Ao comemorarmos 25 anos de existência, é interessante olhar para trás, e sentir que já temos história para contar e que, ao olharmos em frente, temos horizonte e energia para o caminho a percorrer. No que diz respeito à actividade internacional do IFB, esperamos continuar a ser a prova viva de que “David” pode vencer “Golias” ... ■

*Direcção do IFB

A Criação do ISGB e o Percorso Conjunto: IFB/ISGB



Fernanda Marques Pereira*

Integrei o quadro de colaboradores permanentes do IFB no final de 1986. Embora tenha iniciado a minha actividade na empresa com esta já em pleno funcionamento, dada a sua “idade” ainda jovem, tive a oportunidade e o privilégio de assimilar a sua ainda breve história e de pertencer, na prática, à equipa fundadora do IFB! Neste sentido, a minha vivência profissional coincide, no essencial, com a existência do Instituto de Formação Bancária.

Desde o início, a participação no Conselho Pedagógico do IFB permitiu-me conhecer e acompanhar, de forma próxima e constante, os representantes dos recursos humanos e da formação dos bancos associados, captando as suas preocupações no âmbito da qualificação dos respectivos colaboradores e dando início a uma aberta interacção e colaboração, que permitiram sedimentar parcerias e mesmo amizades que ainda hoje perduram,

pertencendo aos alicerces do “edifício” que em conjunto fomos construindo.

O Conselho Pedagógico constitui uma janela aberta de observação sobre o sector, permitindo-nos antecipar importantes projectos de formação que contribuíram decisivamente para a consolidação do conhecimento técnico de uns, a supressão de lacunas de base de outros, visando, sempre, a melhoria das competências dos profissionais do sector financeiro.

Uma outra relevante estrutura de suporte e incentivo ao desenvolvimento do IFB, a regular e institucional reunião dos gestores com o pelouro dos recursos humanos, permitiu transmitir à Direcção do IFB os vectores de orientação resultantes de uma estratégia concertada no sentido do interesse comum.

Neste enquadramento da condução das suas actividades, o IFB encontrou sempre a abertura e a flexibilidade que encorajaram a procura e a observação de outras realidades e de novas referências.

Foi então aberta a dimensão internacional que permitiu “importar” ideias de cariz profundamente inovador e, em simultâneo, situar o IFB numa rede de colaborações com instituições congéneres, verdadeiro estímulo a uma enriquecedora troca de experiências e de crescimento recíproco.

Registo, neste âmbito, os múltiplos projectos decorrentes de parcerias internacionais, actividade que continuamos a desenvolver.

Tendo por missão a qualificação dos recursos humanos do sector financeiro, o IFB procurou sempre as mais adequadas soluções de formação que permitem a participação dos seus destinatários. Neste sentido, desde longa data desenvolveu profundamente a metodologia do ensino a distância, criando modelos versáteis adequados aos requisitos de formação e às características de uma população que desenvolve uma actividade profissional: formação aberta, acompanhando a carreira e ao longo da vida.

Em 1991, quando se concluiu a 1.ª edição do Curso Regular de Formação Bancária, um programa de formação profissional com a duração de três anos lectivos, funcionan-



do com recurso ao ensino a distância e visando uma sólida formação de base nas matérias mais relevantes, a Associação Portuguesa de Bancos e o IFB entenderam a conveniência da criação de formação profissional num patamar mais avançado, ao nível da qualificação académica de licenciatura.

Com este objectivo, a APB, como entidade instituidora, propôs ao Ministério da Educação a criação do Instituto Superior de Gestão Bancária – ISGB, estabelecimento de Ensino Superior Politécnico, não integrado, tendo o seu funcionamento sido autorizado em 1991.

Fui então destacada para assumir a coordenação deste projecto como Directora de Cursos, tendo o ISGB por objectivo a preparação de quadros e técnicos preferencialmente dirigidos ao sector financeiro.

A criação de uma escola de raiz constituiu um desafio e estímulo, tendo envolvido equipas altamente qualificadas para a concepção dos conteúdos, o desenho do modelo pedagógico a adoptar, a definição do tipo de organização e funcionamento, etc.

Relevo as características inovadoras do projecto, nomeadamente o facto de o ISGB ter sido a primeira instituição nacional privada de Ensino Superior a obter o reconhecimento oficial de uma licenciatura recorrendo a uma metodologia de ensino a distância.

A certificação do grau formal de licenciatura, em paralelo com os conteúdos eminentemente aplicados ao contexto profissional, constituíram ingredientes fortemente motivadores para a afluência aos cursos de grande número de colaboradores do sector financeiro.

O ISGB tem actualmente em funcionamento dois cursos bietápicos de licenciatura (Curso de Gestão Bancária e Curso de Gestão e Sistemas de Informação) e proporciona, ainda, formação ao nível das pós-graduações e uma área de cursos para executivos.

Ao longo dos 14 anos de existência, o ISGB diplomou cerca de 1 900 alunos, incluindo bacharéis e licenciados, contribuindo assim, enquanto pólo potenciador de conhecimento especializado, para a melhoria das qualificações dos profissionais e, conseqüentemente, para a crescente competitividade do sector financeiro.

O IFB e o ISGB complementam-se face aos requisitos de preparação da população de e para o sector financeiro,



partilhando estruturas e constituindo uma academia bancária, um projecto de formação cobrindo toda a “pirâmide” de recursos humanos da banca.

Na sua estreita simbiose, o ISGB e o IFB aprofundam as suas sinergias, face a um contexto profissional marcado pela enorme complexidade das operações e produtos, pela crescente exigência de qualificações e decorrentes níveis de responsabilização dos seus efectivos.

A Academia da Banca, agregando o IFB e o ISGB e concretizando a vontade assumida conjuntamente pelos bancos associados, continuará a pugnar para que o sector financeiro português continue a ser um dos mais avançados no contexto mundial.

Destaco alguns vectores que têm contribuído para o sucesso do ISGB, nomeadamente:

- O empenho e dedicação de toda a equipa interna de colaboradores permanentes;
- As elevadas qualificações académicas e profissionais dos docentes e elementos dos órgãos científicos;
- A metodologia pedagógica inovadora, fruto da consolidada experiência colhida no IFB;
- O esforço e trabalho desenvolvidos pelos alunos na sua maioria trabalhadores, conscientes da importância do seu protagonismo no processo de construção das próprias carreiras profissionais, constituindo um retorno gratificante para o ISGB;
- Um olhar aberto e atento à inovação e aos desafios da envolvente externa... ■

*Directora do ISGB

Formação em Alternância

13 Anos na Formação de Jovens para a Banca



Manuela Santos*

A Formação Profissional de Jovens em Regime de Alternância na Banca – Sistema de Aprendizagem, projecto desenvolvido pelo IFB, em Lisboa e Porto, desde 1992, em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, qualificou já 1 092 jovens com o Curso Geral Bancário.

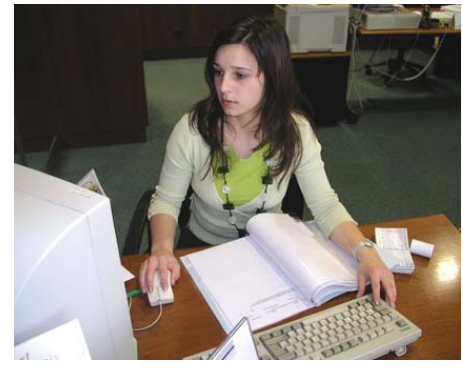
Estes jovens obtiveram, assim, a **equivalência ao 12º Ano e o Nível 3 de Qualificação Profissional**, tendo sido integrados no mercado de trabalho, até Abril de 2005, mais de 900 diplomados.

Contando com uma equipa formativa devidamente credenciada e maioritariamente com experiência profissional

na área da banca, e também com centenas de tutores e monitores nos bancos, os jovens passam, ao longo dos três anos lectivos de duração do curso, por períodos de formação em sala alternando com períodos de formação numa instituição financeira, facto que lhes permite desenvolver e aplicar conhecimentos adquiridos.

Como complemento da formação técnico-profissional, os jovens participam regularmente em **visitas de estudo, palestras e acções de simulação e também em actividades desportivas, projectos de solidariedade**, entre outros.

Em 2004 foram aprovados novos Cursos de Formação



em Alternância na banca, o que permitiu também, além da continuação do desenvolvimento dos cursos com a duração de 3 anos:

- **Curso Geral Bancário**
- **Curso de Técnicas e Operações Bancárias I**

a entrada em funcionamento de dois novos cursos, de menor duração:

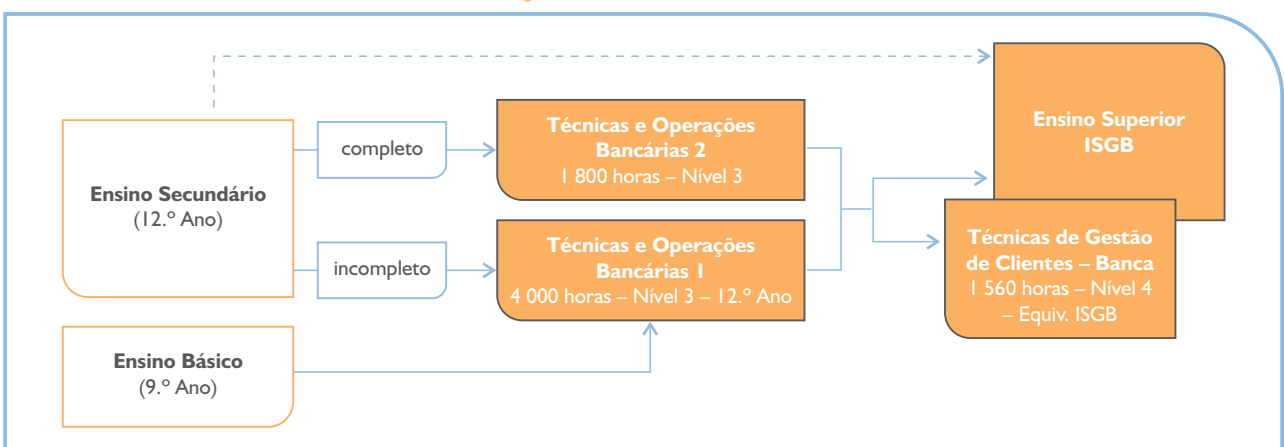
- **Curso de Técnicas e Operações Bancárias 2**
- **Curso de Técnicas de Gestão de Clientes – Banca.**

Este último funciona ao abrigo de um protocolo com o Instituto Superior de Gestão Bancária.

Os cursos atribuem, respectivamente, o Nível 3 e o Nível 4 de Qualificação Profissional, sendo que o Curso de Técnicas de Gestão de Clientes-Banca possibilita, igualmente, a **equivalência a algumas disciplinas das licenciaturas em Gestão Bancária e em Gestão e Sistemas de Informação**, em caso de futuro ingresso nesta instituição de ensino superior. ■

*Direção do IFB

Formação em Alternância na Banca



Formação Profissional

Formação na Área Comercial – O Gestor de Clientes

O IFB, sempre atento às recentes e não raras mudanças nas estruturas do negócio bancário, concebeu um projecto formativo destinado a responder às necessidades da função gestor de clientes – situamo-nos no ano de 1994.

Esta função surgiu num contexto bancário fortemente concorrencial, em consequência do aparecimento de novas concepções de abordagem do negócio bancário, tornando-se fundamental que a formação e a gestão da força de vendas levem em consideração duas realidades fundamentais: a necessidade da orientação para o balcão e para o cliente.

A segmentação e a oferta de soluções personalizadas em matéria de produtos e serviços financeiros obrigam à aquisição de conhecimentos técnicos a um tempo especializados e generalistas, acompanhados de uma sólida formação comportamental e em vendas.

Os cursos de formação para a função gestor de clientes passaram a ter, necessariamente, um lugar de destaque na



Lúcia Assunção Fernandes
Responsável do Departamento de Formação Profissional

actividade do Instituto de Formação Bancária.

Assim, criam-se programas e implementam-se as metodologias que melhor se adaptam a cada situação específica. Para que isto aconteça, é necessário trabalhar em estreita ligação com os bancos associados, elaborando um cuidadoso diagnóstico das necessidades de formação que o projecto de formação em causa exige. Deste modo, e por norma, cada curso integra, exclusivamente, elementos de um mesmo banco, o que permite uma maior homogeneidade e objectividade na formação ministrada.

Não é demais reforçar que o objectivo principal destes cursos é preparar os formandos para a função de gestor de clientes, do ponto de vista técnico, comercial e comportamental. Para uma melhor assimilação de conhecimentos teóricos, utilizamos metodologias activas de formação, privilegiando a aplicação e aprofundamento da prática bancária, conjugando, sempre que possível, sucessivas fases de formação em sala e formação no posto de trabalho.

Formação em Sala
3 dias

Formação no
Posto de Trabalho
5 dias

Formação em Sala
5 dias

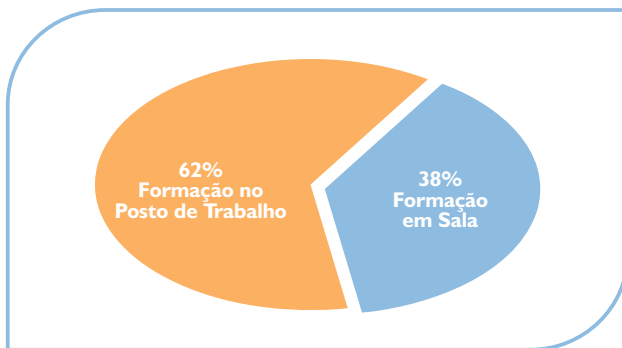
Formação no
Posto de Trabalho
5 dias

Os cursos, por se utilizar a metodologia da formação em alternância, permitem aos formandos a aplicação dos conhecimentos adquiridos através de trabalhos práticos e de simulação, que efectuem na formação em sala, e de trabalhos desempenhados no seu normal posto de trabalho.

Ao longo de todo o processo formativo, os participantes contam com uma forte e adequada estrutura de apoio do IFB.

Embora o IFB, para cada um destes projectos, tenha estabelecido uma percentagem “ideal” de conjugação entre o total de horas de formação em sala e no posto de trabalho, dado trabalharmos em processos “à medida”, somos forçados a proceder a adaptações face a cada projecto concreto e às disponibilidades e *timings* de cada banco.

Para a construção de cada curso, estão disponíveis cerca de 20 temas diferentes. Os módulos incluídos em cada curso e atendendo à exigência cada vez maior com que o comercial, gestor de clientes, se confronta têm o seguinte peso:



Durante o decorrer do curso, os formandos realizam, individualmente ou em grupo, um trabalho multidisciplinar, sobre um tema à sua escolha.

Consideramos que este trabalho constitui uma importante peça pedagógica, na medida em que leva os formandos a reflectirem e investigarem sobre o tema que se propuseram abordar, o que constitui factor de desenvolvimento pessoal.

Este trabalho serve de base para, no momento final de avaliação, os formandos defenderem oralmente o tema que escolheram, relacionando-o com assuntos do seu quotidiano bancário. Têm assim oportunidade de demonstrar a sua capacidade de expor oralmente ideias próprias, bem como a convicção e segurança com que o fazem.

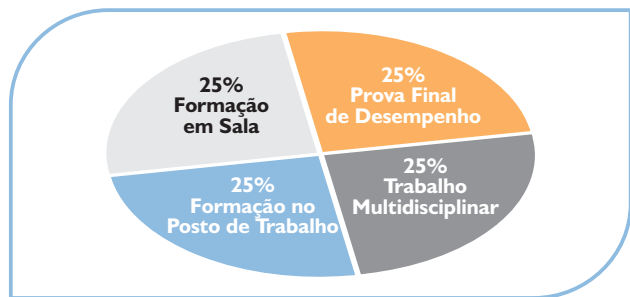
O Modelo de Avaliação

Estamos perante uma formação profissional em regime de alternância, cujo modelo de avaliação contínua e de natureza diversificada se reveste de importância fundamental.

Assim, o modelo de avaliação contempla as provas de:

- Formação em sala;
- Formação no posto de trabalho;
- Trabalho multidisciplinar e respectiva avaliação oral;
- Prova final de desempenho/simulação.

Em percentagem, teremos:



Salientamos que este processo, ao culminar com a prova de desempenho, permite aos formandos demonstrarem, através da simulação de uma entrevista de venda, a sua capacidade de aplicação das técnicas de venda e comportamentais, bem como o nível de conhecimentos que possuem sobre produtos e serviços bancários.

Pretende-se com esta prova criar uma situação semelhante ao atendimento que, no quotidiano, é feito nos balcões.

O futuro deste projecto está profundamente ligado às necessidades dos bancos e à permanente disponibilidade do IFB para, a cada momento, apoiar com a sua experiência a criação de soluções flexíveis e inovadoras na forma de ver o cliente como o centro de qualquer estratégia comercial.

Elsa Patrício Rodrigues
Coordenadora – Área Comercial e de Projectos do



Formação Presencial nos 25 anos do IFB

Desde o seu início que o IFB, então AFB – Associação de Formação Bancária, promoveu algumas acções de formação presencial específica, que procuravam fazer face aos apelos mais prementes, relativamente às necessidades de formação sentidas pelo sector bancário.

Em 18 de Outubro de 1982, iniciam-se os Cursos de Formação de Base, que se destinam a ministrar formação básica a recém-admitidos na banca, constituindo o embrião da actual formação presencial.

Hoje em dia, vivemos num contexto cada vez mais competitivo e de acelerada mudança, onde a única resposta possível ao desafio da concorrência é a qualificação profissional permanente; uma das formas de a alcançar é através da Formação Profissional.

Todos os dias surgem novas preocupações que exigem formação específica adequada não apenas para facilitar um contacto mais eficaz com a clientela, mas, igualmente, para a criação de competências técnicas indispensáveis ao desenvolvimento do sector.

Assim, mesmo que se tenha adquirido uma boa base de formação teórica, é necessário acompanhar permanentemente as mudanças que vão ocorrendo.

Fazendo uma análise evolutiva da formação presencial que o IFB tem desenvolvido, verificamos que, inicialmente, os cursos tinham um programa rígido e generalista, pois destinavam-se a colaboradores de toda a banca em geral.

A realidade presente não se compraz com este tipo de



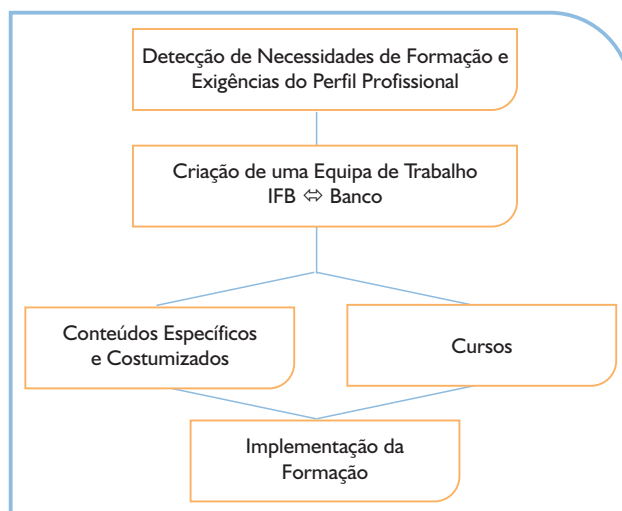
abordagem, pelo que houve necessidade de criar cursos à medida das necessidades e exigências de cada banco (formação *taylor made*).

Assim, a oferta formativa do IFB foi-se alargando de modo a congregar as mais diversas áreas, como Crédito Bancário, Mercados Financeiros, Marketing, Fiscalidade, Contabilidade, Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas, Técnicas de Negociação e Venda, entre outras cujos conteúdos têm vindo a ser melhorados e actualizados.

Estamos perante um processo de aprendizagem que envolve o IFB permitindo que tenhamos uma visão mais objectiva das necessidades formativas dos bancos, necessidades a que procuramos responder com uma política permanente de desenvolvimento e actualização.

O ajustamento referido anteriormente envolve também a duração dos cursos, pelo que procurámos encontrar a justa medida, criando cursos de muito curta duração (em média de um a cinco dias, seguidos ou alternados) e procurando não afastar os colaboradores bancários dos seus locais de trabalho para além do tempo necessário.

Continuando com a actual política de aproximação à realidade concreta de cada banco, um dos factores de sucesso foi a permuta de colaboração directa entre o IFB e os bancos, com criação casuística de equipas de trabalho mistas de acordo com a seguinte metodologia de trabalho:



Numa sociedade em permanente evolução, onde abundam e se privilegiam novos canais de comunicação e novas tecnologias, poderíamos questionar-nos quanto à permanência e ao que o futuro reservará à formação presencial. Lendo o comentário recente de um formador – “na interacção com o formador, em sala, obtém-se resposta imediata a determinada exigência profissional quotidiana, que não vem nos livros...” –, parece-nos que podemos concluir que são grandes as vantagens obtidas com o trabalho presencial, que, para além do mais, proporciona grandes sinergias de grupo. ■

Elsa Patrício Rodrigues

A Caminho da Sociedade de Conhecimento!

Num contexto caracterizado pelo desenvolvimento tecnológico e pelo aparecimento da sociedade de informação, a formação profissional tornou-se um factor crítico de sucesso.

Esta realidade alterou as atitudes e comportamentos face à formação, na medida em que trouxe novas estratégias e modelos de difusão da informação. O sistema de formação actual apela, cada vez mais, à utilização de novas tecnologias e ao desenvolvimento de práticas activas e inovadoras, quer ao nível da formação inicial, quer na formação ao longo da vida.

É neste contexto que o IFB tem vindo a desenvolver estratégias de formação que envolvem as metodologias de ensino a distância tradicional (*paper based*) e as metodologias que recorrem às tecnologias de informação e comunicação (TIC) como meio de promover a aprendizagem (*e-learning*).

E porque o “Homem é aquilo que sabe”¹ o ensino a distância do IFB assume os formandos como o elemento central do processo de aprendizagem, considerando que os métodos pedagógicos devem garantir a permanente aquisição, desenvolvimento e reforço de competências profissionais e pessoais.

Criado em 1984, o programa de ensino a distância do IFB tem sofrido constantes *upgrades* em função das necessidades e evolução do mercado. Exemplo disso foi o investimento efectuado no desenvolvimento de um *learning management system* (plataforma WebBanca.LMS) e de um programa de *authoring* próprio (WebBanca Autor) em 2003, com o objectivo de solidificar a oferta fornecida através do sistema de *e-learning* que o IFB vinha a disponibilizar desde 2002.

Estes desenvolvimentos tornaram mais fácil criar projectos de formação à medida das necessidades das instituições, ao mesmo tempo que alargaram o campo de intervenção do ensino a distância para três domínios, com características e benefícios muito distintos.

Neste momento, a oferta na área do ensino a distância tradicional (*paper based*) abrange 46 cursos diferentes, 44 dos quais são também disponibilizados através da WebBanca.LMS, a plataforma de *e-learning* do IFB.

Para além desta vertente de formação, o IFB tem vindo a aplicar, com bastante sucesso, simulações informáticas que transformam o formando no “arquitecto” do processo de aprendizagem, envolvendo-o nas actividades propostas quer através da discussão de conceitos e estratégias, quer da criação de cenários, divisão de tarefas e do trabalho em equipa. Neste domínio, o Jogo Bancário tem assumido um papel determinante como veículo que transporta os participantes para o realismo do funcionamento de um banco, permitindo o reforço e o desenvolvimento de competências na área do negócio bancário. É essa a principal vantagem das simulações, estar perante a “realidade, sem qualquer risco”.

A aquisição de conhecimentos via ensino a distância, nomeadamente com recurso às TIC, não pára de crescer. Neste momento, estamos a entrar na segunda onda de crescimento, com uma aposta cada vez maior no desenvolvimento de metodologias e na eficácia de conteúdos.

A questão central é, por isso, a valorização do investimento nas pessoas, estabelecendo uma ligação estreita entre os níveis de desempenho profissional e a formação prestada.

Como atingir o objectivo? O caminho parece ser evidente... focar toda a estratégia no 5.º P (“People”)! ■

Márcia Costa
Técnica – Departamento de
Formação Profissional



¹ Francis Bacon.

Soluções Pedagógicas?!

“Se apenas houvesse uma verdade, não se poderiam pintar cem telas sobre o mesmo tema”
Pablo Picasso

EQUÍVOCOS PEDAGÓGICOS

Se um curso tiver qualidade, será útil para todos os formandos.

Esta afirmação não é, de facto, correcta, uma vez que só se pode considerar que um curso é útil se, para além de ter um elevado nível de qualidade, for ao encontro das necessidades e expectativas dos formandos.

DESMONTANDO OS EQUÍVOCOS

O e-Learning é, actualmente, a melhor opção em termos de formação profissional para todas as pessoas.

O e-Learning, embora seja a melhor opção para muitos formandos, não o será certamente para todos. Assim, é fundamental que cada formando tenha a possibilidade de seleccionar o formato metodológico que melhor se adequa aos seus interesses e motivações, estilo de aprendizagem e objectivos específicos, em cada momento do seu percurso de aprendizagem.

Uma solução formativa que já deu provas de eficácia em mais do que uma situação deve ser considerada uma solução de “resultado garantido”.

Esta afirmação não é verdadeira porque, embora seja importante aprender com experiências anteriores bem sucedidas, os resultados alcançados numa situação não garantem o sucesso em todas as circunstâncias. As opções pedagógicas deverão ser tomadas depois de analisado o contexto de partida, de forma a favorecer a oferta de propostas adaptadas a cada contexto específico de aprendizagem.



Marta Carvalho
Coordenadora da Área Pedagógica

SOLUÇÕES PEDAGÓGICAS DO IFB

O IFB tem vindo a apostar, nos seus 25 anos de existência, na **diversificação da oferta formativa**. Estamos cientes de que o percurso formativo de cada pessoa deve ser gerido conciliando as suas necessidades formativas, os seus conhecimentos e experiências, as exigências da sua profissão e as suas características individuais.

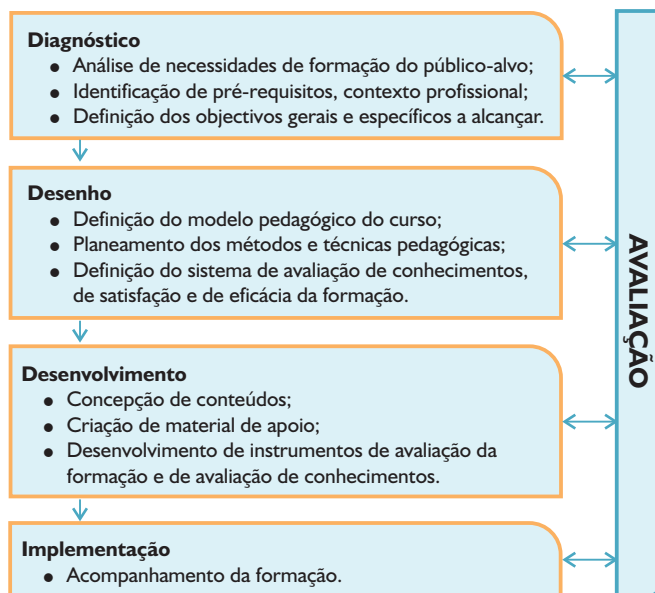
Promovemos cada vez mais pequenos módulos de formação, oferecidos em **diferentes formatos metodológicos** e que podem ser combinados caso a caso, com vista a construir a solução mais ajustada.

Os nossos formandos podem optar pela oferta metodológica que melhor se ajuste à sua situação:

- Formação a distância;
- e-Learning;
- b-Learning;
- Presencial;
- Formação em alternância;
- Jogos de simulação.

A tendência de evolução será, cada vez mais, o reforço da flexibilização dos programas formativos, na resposta cada vez mais ajustada em termos de programas e de metodologias, constituindo a abordagem modular e o desenho de cursos à medida importantes apostas do IFB.

Visando o desenvolvimento de soluções para a formação do sector bancário e financeiro, o Departamento Pedagógico trabalha em conjunto com as restantes áreas do IFB e intervém ao longo das seguintes fases do ciclo formativo:

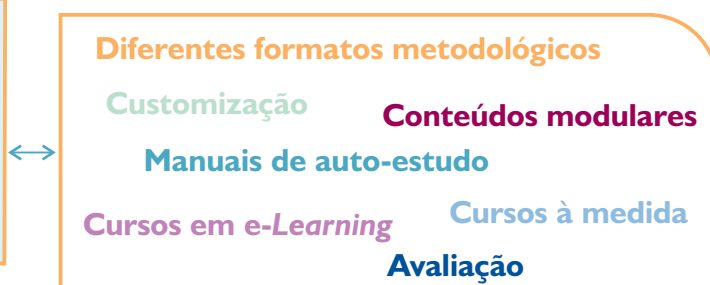


O IFB tem adoptado, ao longo de 25 anos de existência, uma atitude proactiva, investindo na investigação e desenvolvimento de conhecimentos de âmbito pedagógico que lhe permitam oferecer aos seus clientes, em cada momento do seu percurso formativo, as opções mais ajustadas.

É este saber, que resulta da experiência acumulada ao longo de mais de duas décadas, combinado com uma contínua actualização orientada para o futuro, que permite ao IFB desenvolver as soluções pedagógicas que melhor respondam ao indispensável desenvolvimento de competências profissionais da população bancária e financeira.

A adequação das **soluções caso a caso** é cada vez mais um imperativo e a sua concretização exige um trabalho de pesquisa e desenvolvimento continuados.

A este desafio associa-se o da exploração de **novos contextos de aprendizagem**, sendo estes, seguramente, os principais desafios na área pedagógica. ■



Bem-Vindo a Este Fórum!

web BANCA Forum Pesquisar Sair

Comunicação Online

novo tópico responder

Ver mensagem anterior | Ver mensagem seguinte

Mensagem

Colocada: Sex Jul 01, 2005 9:30 Assunto: Comunicação Online citar editar

Sejam todos bem-vindos a este fórum de discussão. Proponho que discutamos, em conjunto, as particularidades da comunicação online, nomeadamente a utilização de fóruns de discussão, do e-mail e do *chat* na formação. Todos os pontos de vista são importantes e o debate será, sem dúvida, enriquecido com as experiências que cada um de nós entenda partilhar!

Maria da Tutoria*

Voltar acima

Ana da Transformação Colocada: Sex Jul 01, 2005 14:30 Assunto: Comunicação Online citar editar

É com muito gosto que dou início ao debate. Costumo ser bastante introvertida e qualquer exposição pública me provoca calafrios. Curiosamente, sinto-me muito confortável a partilhar os meus pontos de vista em fóruns de discussão. Transformo-me, pareço outra pessoa. Acreditem, comigo o “efeito desinibidor da Internet” funciona!

Voltar acima

António Céptico Colocada: Sáb Jul 02, 2005 10:12 Assunto: Comunicação Online citar editar

Acredito que, para certas pessoas, esta forma de comunicar seja facilitadora. Eu vejo-a como um esforço acrescido. Há necessidade de acompanhar de perto a discussão, o que implica dedicar bastante tempo à leitura de todas as mensagens. E a composição da minha mensagem envolve ainda mais tempo...

Voltar acima

Sofia da Colectividade Colocada: Sáb Jul 02, 2005 22:45 Assunto: Comunicação Online citar editar

Bem, não há dúvida de que acompanhar um fórum de discussão requer dedicação e esforço. Mas o António já reparou a mais-valia que o trabalho produzido por cada um de nós representa para o grupo? Quando trabalhamos em conjunto um tema, alcançamos uma maior profundidade, que seria dificilmente alcançável numa reflexão individual. Não concorda?

Voltar acima

António Céptico	<p>Colocada: Sáb Jul 02, 2005 23:55 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>Sabe, Sofia, o que diz faz sentido. E, de resto, a própria actividade de redigir a mensagem constitui um excelente momento de aprendizagem. “Arrumamos” ideias, sentimos necessidade de fundamentar os nossos pontos de vista e, conseqüentemente, consolidamos os nossos conhecimentos. É um esforço que é recompensado! Bem, a maior parte das vezes...</p>
Voltar acima	
Manuel Assíncrono	<p>Colocada: Dom Jul 03, 2005 01:25 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>Na minha opinião, o fórum tem ainda outras vantagens. Não estou em Portugal e dada a diferença horária ser-me-ia impossível participar no debate se tivesse de comunicar com os colegas em tempo real. Assim, cada um de nós intervém quando tem disponibilidade.</p> <p>Para além disso, quando solicitam a minha opinião, não tenho de responder imediatamente. Posso fazer a minha reflexão individual, maturar as minhas perspectivas e só depois é que afixo a mensagem.</p>
Voltar acima	
Maria da Tutoria	<p>Colocada: Seg Jul 04, 2005 14:00 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>É verdade, Manuel, e o valor formativo de uma participação “reflectida” é sem dúvida maior do que o de um comentário imediato!</p> <p>Vejamos agora uma realidade que, neste ponto, é diametralmente oposta à dos fóruns de discussão – os <i>chats</i>. Nos <i>chats</i> as conversas sucedem-se descontroladamente, entrecruzam-se, sobrepoem-se... Alguém quer explorar este ponto?</p>
Voltar acima	
Catarina Gregária	<p>Colocada: Seg Jul 04, 2005 20:03 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>Do ponto de vista formativo, da construção do conhecimento, penso que o <i>chat</i> não constitui uma mais-valia. A sequência das conversações é tão rápida que é impossível discutir qualquer assunto com alguma profundidade.</p> <p>No entanto, a aprendizagem também é um fenómeno social. O <i>chat</i> desempenha neste ponto um papel importante, pois ajuda a humanizar o sistema e a aproximar os colegas. É um meio de comunicação mais informal ;0)</p>
Voltar acima	
Isabel do Mail	<p>Colocada: Ter Jul 05, 2005 09:05 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>Concordo consigo, Catarina, mas na minha opinião o e-mail também promove o estreitamento dos laços afectivos. Para além disso, permite-me lidar com assuntos mais sensíveis, delicados, evitando a exposição pública. É um meio personalizado, “pessoal e intransmissível”!</p>
Voltar acima	
Maria da Tutoria	<p>Colocada: Ter Jul 05, 2005 12:30 Assunto: Comunicação Online citar editar</p> <p>E os outros participantes, que estão a acompanhar este fórum, a ler todas estas mensagens, mas que ainda não se pronunciaram? Aposto que terão bastantes ideias para partilhar connosco...</p>
Voltar acima	

Este fórum é pura ficção. Mas em breve terá oportunidade de participar num fórum real, de debater connosco tanto este como outros temas, no site WebBanca. Mantenha-se atento!

*Maria João Lima
Técnica da Área Pedagógica, IFB.

Formação ao Longo da Vida



Gracinda Santos

Num mundo de constantes alterações e de exigências profissionais cada vez maiores, a formação é um dos modos de nos prepararmos para enfrentar novos desafios que nos são colocados todos os dias.

Com base nesta perspectiva, em 1985 iniciei o meu Curso de Design de Interiores e de Equipamento Geral no IADE – Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing, onde obtive o meu certificado de formação na vertente de Design Gráfico.

Após alguma experiência profissional, em 1990 ingressei no IFB – Instituto de Formação Bancária, trabalhando essencialmente em formação de materiais pedagógicos. Consciente de que a minha função não me permitia tirar o máximo proveito da minha formação académica, procurei

estar atenta às mudanças e às oportunidades, tendo sempre o brio profissional como lema principal.

Sendo a minha especialização, o design, uma área multidisciplinar, é fundamental estar atento ao surgimento de novas tendências, novas tecnologias e o conhecimento em inúmeras áreas, desde a Psicologia, Comunicação, Marketing, à área da Multimédia, entre outras.

Ciente da necessidade de aquisição de mais conhecimentos e de uma reciclagem para poder enfrentar novos desafios e criar novas oportunidades, regressei aos estudos, concluindo a licenciatura em Design Visual em 1998. E porque existe uma importante complementaridade da teoria adquirida na escola e da sua real aplicação prática, a experiência profissional permitiu-me saber tirar partido dos conteúdos teóricos do curso.

Foram dois anos de esforço intenso, mas o resultado foi bastante positivo; deu-me possibilidade de desenvolver projectos gráficos de promoção e de renovação de imagem de produtos no IFB/ISGB.

E, de facto, num mundo permanentemente em mudança, a competitividade aumenta a todos os níveis. O mercado torna-se mais competitivo; as empresas/organizações, para além de terem de oferecer melhores produtos e mais adequados às necessidades dos seus clientes, passam a dar importância à sua imagem.

A imagem da empresa é importante porque:

“... promove a dimensão histórica da empresa e projecta-a no futuro,

possui identidade e personalidade.”

“A empresa não vende somente produtos, mas vende-se a si mesma, busca confiança e simpatia em todos os parceiros ou audiências (cliente, colaboradores, instituições)” – *Manual de Comunicação*, ISGB/IFB.

Apercebendo-me da importância destes aspectos, propus-me a frequentar uma pós-graduação em Comunicação e Imagem do IADE, tendo concluído, com êxito, em 2004, graças ao apoio proporcionado pelo IFB. Esta pós-graduação munuiu-me de mais conhecimentos, nomeadamente nas áreas de Comunicação e de Marketing, contribuindo, de forma notável, para um olhar mais conhecedor sobre a Imagem Empresarial. Espero, neste sentido, poder continuar a dar o meu contributo para novos desafios, principalmente nesta área.

Com este depoimento, pretendo realçar a importância da formação contínua na valorização pessoal, potenciando a geração de novas possibilidades de desenvolvimento no contexto profissional.

Quando sentimos que estamos a corresponder às exigências e aos desafios, a satisfação pessoal surge como consequência natural e positiva. E um dos projectos de que me orgulho foi a renovação gráfica desta revista, *Infobanca...*, uma peça fundamental de divulgação da imagem institucional e de enorme interesse para todo o sector bancário.

E ainda,
“Nada no mundo se fez de grande, sem paixão.”

Hegel ■

Como a Formação Marcou a Minha Vida Profissional

[Formação = a peça fundamental para a qualidade na banca]

Saiba o porquê desta equação ...

É com Agrado que Vejo a Instituição Celebrar o seu 25.º Aniversário



João Ferreira Costa

freqüentei o curso, todo o enquadramento que o IFB tinha no seio do sistema financeiro português, aliado à sólida formação técnica que proporcionava, conduzia a que a aceitação por parte do mercado de trabalho fosse quase garantida, pelo que, à medida que o curso se aproximava do fim, o ingresso numa instituição financeira era quase certo, oferecendo um nível de empregabilidade em empresas de referência superior ao de muitas licenciaturas.

Trabalho no sector bancário desde então, tendo iniciado a minha carreira pelo extinto BCI, actual Banco Santander, no seguimento de um estágio bem sucedido proporcionado pelo IFB no âmbito do Curso Geral Bancário, tendo mudado pouco tempo depois para o banco onde ainda hoje trabalho, o Banco Fonseca & Burnay, actual Banco BPI.

Já passaram uns anos desde que concluí o Curso Geral Bancário, em regime de alternância, mas ainda hoje guardo amigos e colegas de trabalho do tempo do curso no IFB.

Como é natural, segui esta via de ensino em grande parte por influência do meu pai, e por experiência própria posso garantir que não fiz de todo uma má opção.

À data em que

Após ter ingressado no Banco Fonseca & Burnay na Direcção de Crédito à Habitação (em Julho de 1996), onde tive oportunidade de solidificar e aprofundar os meus conhecimentos num dos produtos estrela da banca de retalho, iniciei a minha licenciatura em Organização e Sistemas de Informação (COSI) no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) com total apoio do Banco BPI, que suportou a totalidade dos custos da licenciatura.

Depois de finalizada a licenciatura, surgiram oportunidades para sair do Banco BPI (nomeadamente para empresas de consultoria), mas surgiram igualmente oportunidades para continuar no grupo e assim foi; em 2000 ingressei na Direcção Desenvolvimento Web, actualmente integrada na Direcção de Sistemas de Informação, onde desempenho a função de analista funcional.

Em 2004, dada a constante evolução e todos os chavões associados "à mudança, quer a nível estrutural quer conjuntural, que influenciam substancialmente a forma de competir das empresas, o que implica o seu continuo esforço de adaptação" (excerto do meu trabalho de fim de curso no COSI – Melhoria do Rendimento: Redesenho de processos e gestão da mudança, com projecto aplicado ao crédito à habitação) optei pela realização de uma pós-graduação em sistemas de informação (POSI) no Instituto Superior Técnico (IST), consciente da importância das tecnologias de informação e da sua relação com a função informática, mais uma vez com apoio do Banco BPI, tendo este suportado grande parte do seu custo e autorizado a minha dispensa às sextas-feiras durante 1 ano (visto o curso ser realizado à sexta e sábado).

Considero que o IFB e todo o painel de professores, pessoal de coordenação e administrativo e "execráveis" alunos do 2.º curso tiveram a sua *quota-parte de culpa* na minha formação académica e pessoal e em parte na definição da minha carreira profissional, sendo por isso com agrado que vejo a instituição celebrar o seu 25.º aniversário. ■

Formação: Factor de Enorme Vantagem Competitiva Profissional



Ana Filipa Agostinho

ou de amigos, com a actividade bancária, mas a ideia de começar a aprender alguma coisa de concreto e de cedo poder começar a trabalhar foi determinante.

O facto de o curso de Formação Bancária dar equivalência ao ensino oficial para efeitos de acesso ao ensino superior foi igualmente importante para mim, mas especialmente para os meus pais, que viam com desagrado o abandono do ensino oficial e desconheciam, em absoluto, a existência dos estudos por que estava a optar, as suas valências e oportunidades.

Ingressada no curso, cedo tive noção da boa opção que fizera,

A insatisfação, alguma angústia e uma sensação de aridez dos estudos, sentidos na frequência do ensino oficial, despertaram-me o interesse pelo ensino numa via profissionalizante. A oportunidade chegou com o conhecimento, *in extremis*, de um anúncio para candidaturas ao Instituto de Formação Bancária.

Não tinha quaisquer ligações ou afinidades, familiares

pelo interesse que as matérias das várias disciplinas me despertavam, particularmente as que eram dirigidas à actividade alvo do curso.

Fundamental foi também a interacção entre a aprendizagem, num ensino bem direccionado, e a realização de estágios, ao longo dos três anos, em estabelecimentos bancários, em pleno *front office*. Neles, eu tive a oportunidade de testar e aplicar os conhecimentos que ia adquirindo e, mais do que isso, apreendia a realidade subjacente, as dificuldades, familiarizava-me com os documentos, seus conteúdos, suas regras e respectivos circuitos e ia conhecendo, de um modo crítico, as práticas instaladas.

A formação assim alcançada no IFB veio a revelar-se como um factor de enorme vantagem competitiva profissional.

Apesar das oportunidades de colocação profissional em que o Instituto também investia, continuei os estudos no ISGB, na vertente de organização e sistemas de informação.

As preocupações e as características do ensino, agora no curso superior, não eram muito diferentes, sempre dominadas por uma aproximação à realidade da actividade bancária.

A formação adquirida no IFB e no ISGB munuiu-me de preciosos instrumentos de trabalho que tive a oportunidade de aplicar directamente e desenvolver na minha actividade profissional, ainda de curta duração, em instituição bancária, como consultora internacional área da banca, e hoje em instituição parabancária.

Muitas foram as vezes em que, na minha actividade profissional, ainda recorri aos manuais e apontamentos do IFB/ISGB.

Finalmente, relevo o ambiente e a vivência amigável e cordial existente nos institutos em apreço e que proporcionaram sólidas amizades, com reflexos, muitas vezes, no desempenho profissional. ■

Formação Profissional: O Caminho para a Mudança

O Curso de Organização e Sistemas de Informação do Instituto Superior de Gestão Bancária é o elemento-chave na evolução da minha carreira profissional.

Para além das condições favoráveis a uma boa prestação e consequente enriquecimento curricular, talvez o impacto maior que esta formação me tenha revelado tenha sido ao nível da motivação e da autoconfiança, o que permitiu encarar a evolução qualitativa do meu percurso profissional como algo de possível e atingível.

No entanto, não se pense que só por si a formação funciona como elemento determinante e irreversível no sucesso profissional. Certamente que é um meio por excelência para atingir a valorização pessoal, mas o simples facto de se ser bem sucedido na sua frequência não implica o sucesso directo na carreira profissional.

Para que este sucesso seja possível, é necessário mantermo-nos atentos às novas oportunidades que surgem, prontos para correr alguns riscos e sem hesitar nos momentos de manifestar o nosso interesse na mudança.

Esta mudança não deverá ser apenas ao nível das funções que pretendemos atingir, mas também ao nível da nossa imagem, do nosso discurso e da forma mais ou menos profissional como abordamos os temas que nos são propostos.

É certo que a formação nos surge como o elemento motivador,

nos desperta capacidades e nos lança os primeiros desafios para uma nova abordagem profissional; no entanto, sem o elemento de crença nas nossas capacidades, sem vontade de atingir novos patamares e sem um pouco de arrojo e ousadia, o contributo dos conhecimentos adquiridos não terá o esperado impacto elevado na valorização profissional do formando.

Por isso, se pretendemos obter o tão desejado sucesso profissional, teremos de assumir a nossa formação não apenas numa perspectiva de mudança extrínseca, resultante do enriquecimento curricular, mas sim numa perspectiva de mudança a todos os níveis extrínsecos e intrínsecos. ■



Rui Almeida Santos

Formação Rigorosa ...



Olga Silva

Frequentei o Curso Geral Bancário, em regime de alternância, entre 1992 e 1995, findo o qual fui integrada nos quadros de uma instituição financeira.

Optei por me candidatar a este curso, porque procurava uma formação rigorosa capaz de me preparar para o mercado de trabalho. As minhas expectativas vieram a confirmar-se.

O curso foi intensivo e exigente e procurou confrontar-nos, constantemente, com a realidade bancária. Apostar num ensino de cariz técnico e prático foi o que distinguiu do ensino oficial este curso. Apesar disso, manteve-se a preocupação de dar continuidade ao ensino oficial, investindo na formação em áreas de cultura geral, línguas e matemática, e outras, ao mesmo tempo que se leccionavam disciplinas específicas da área financeira e, especialmente, da banca. Para além desta importante conjugação, realizaram-se estágios periódicos num banco. O ensino em sala, aliado ao contacto com o mercado de trabalho (aplicação gradual dos conhecimentos obtidos), foi imprescindível para uma integração mais rápida na banca.

Vivem-se três anos de preparação intensiva para poder fazer parte dos quadros de um banco. Este é o objectivo do IFB e de quem escolhe frequentar este curso.

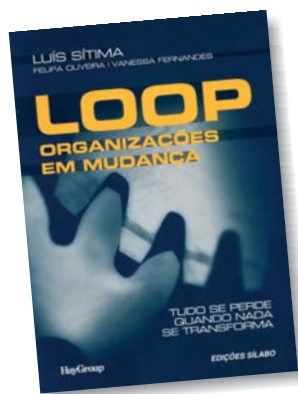
Foi preponderante para o desenvolvimento da minha carreira profissional, como foi também o alicerce para ingressar no ensino superior (Curso Superior de Gestão Bancária do ISGB) e, agora, numa pós-graduação (Curso Avançado de Gestão Bancária).

Vejo a alternância como o pilar da minha formação, sem o qual não teria alcançado muitos dos meus objectivos profissionais. Constituiu, sem dúvida, um reflexo no meu desempenho profissional e na progressão da minha carreira, aliada, obviamente, à valorização pessoal. ■

Divulgando

Quer se concorde ou não, as reuniões continuam a preencher uma parte significativa do tempo útil das empresas e de outras organizações. Em *Reuniões de Trabalho – Preparação – Animação – Avaliação*, Paulo da Trindade Ferreira revaloriza completamente o conceito de “reunião de trabalho”, considerando-a uma forma de relacionamento e de comunicação essencialmente humanos. No entanto, para que o trabalho seja produtivo e tenha uma eficácia transformadora, há que rever as razões de tantas reuniões desperdiçadas (as “reunites”) e criar uma estratégia que faça delas um sucesso.

A Editorial Presença dá-nos assim a possibilidade de acompanharmos, fase por fase e ponto por ponto, todos os passos necessários à preparação e à realização de reuniões de trabalho, tendo em conta quer o papel do animador, quer o dos participantes.



Num contexto de incerteza, alterar a forma de pensar a mudança é o maior desafio colocado aos gestores. Assente numa profunda investigação conduzida a nível nacional e internacional, *LOOP – Organizações em Mudança*, das Edições Sílabo, fornece-nos uma nova visão sobre o fenómeno de crescimento e diferenciação empresarial, percorrendo os quatro pilares – Liderança, Orientação Estratégica, Competências Organizacionais e Gestão de Performance.

Numa abordagem estimulante e criativa, combinando diferentes disciplinas do conhecimento, Luís Sítima, Felipa Oliveira e Vanessa Fernandes aliam a sua vivência prática com inúmeros estudos desenvolvidos pelo HayGroup, a nível mundial, destacando-se o *benchmark* realizado em 2003/2004 junto de 32 organizações de referência nacional e 826 líderes empresariais.

A Directiva da Poupança



Luís Magalhães*

A Directiva

Os juros resultantes da aplicação de capitais constituem um rendimento com grande mobilidade no espaço europeu e sobre o qual se exerce, entre os diferentes países da União Europeia (UE), uma concorrência fiscal que, na opinião da Comissão Europeia, poderá ser prejudicial ao desenvolvimento harmonioso da União.

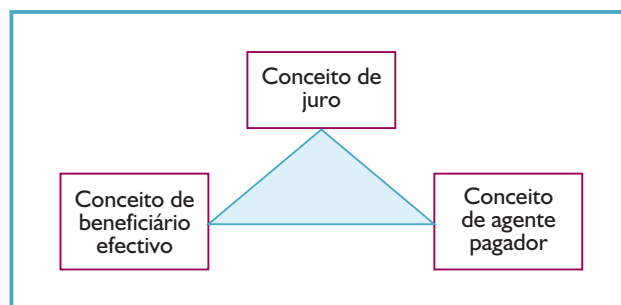
Em 1997, a emissão por parte da Comissão de uma publicação denominada “Um pacote de medidas contra a concorrência prejudicial em matéria fiscal na União Europeia”, realçou a necessidade de se proceder a uma acção coordenada a nível europeu destinada a combater a concorrência fiscal prejudicial entre os Estado-membros da UE e deu início a um longo e amplo debate nos planos técnico e político, que culminou com a aprovação, em 3 de Junho de 2003, da Directiva 2003/48/CE do Conselho, relativa à tributação dos rendimentos da poupança sob a forma de juros.

De uma forma genérica, as medidas incluídas na referida Directiva, sem preverem alterações à forma como cada um dos Estados tributa os juros de acordo com a sua respectiva legislação interna, visam dar resposta à ausência de uma coordenação dos regimes nacionais relativos à fiscalidade dos rendimentos da poupança sob a forma de juros. Esta situação reflecte-se, de forma recorrente, na possibilidade de um residente de um determinado Estado-membro escapar a qualquer forma de tributação sobre os juros recebidos num outro Estado-membro.

De molde a atingir os seus objectivos, a Directiva prevê a implementação de um mecanismo de troca de informações entre as autoridades fiscais dos Estados-membros e que envolve todas as entidades que venham a enquadrar-se como agente pagador, devendo entender-se como tal o operador económico que paga ou assegura o pagamento de juros em proveito imediato de um beneficiário efectivo.

Importa ter em conta que o regime imposto pela Directiva será aplicável não apenas no espaço territorial composto pelos actuais Estados-membros da União Europeia, mas também num conjunto de outros países e territórios considerados como fulcrais para a concretização dos objectivos propostos (Suíça, Liechtenstein, San Marino, Mónaco, Andorra, Jersey, Gibraltar, Ilha de Man, Cayman, Ilhas Virgens Britânicas).

Em termos práticos, o mecanismo de troca de informação deverá verificar-se sempre que estejamos perante situações enquadráveis no conceito de juros, pagos a beneficiários efectivos residentes na UE por agentes pagadores estabelecidos na UE.



É sobre estes conceitos que nos debruçamos em seguida.

"... o regime imposto pela Directiva será aplicável não apenas no espaço territorial composto pelos actuais Estados-membros da União Europeia –, mas também num conjunto de outros países e territórios considerados como fulcrais para a concretização dos objectivos propostos ..."

Conceito de Juro

Para efeitos da Directiva, deverão entender-se como rendimentos de poupança abrangidos no seu âmbito os juros pagos ou creditados em conta relativos a créditos de qualquer natureza.

Deste modo, deverão ser considerados não só os juros de depósitos em numerário e as garantias pecuniárias, como igualmente todos os tipos de juro decorrentes de títulos de dívida pública e privada e outros títulos de dívida negociável.

Adicionalmente, a Directiva faz referência específica a um conjunto concreto de rendimentos, sob a forma de juros, tais como:

- Os juros vencidos ou capitalizados realizados na altura da cessão, do reembolso ou do resgate dos créditos referidos anteriormente;
- Os rendimentos realizados na altura da cessão, do reembolso ou do resgate de unidades de participação apurados por Organismos de Investimento Colectivo em Valores Mobiliários (OICVM), na acepção da Directiva 85/611/CEE, ou entidades a estes equiparadas para efeitos da Directiva, bem como por outros organismos de investimento colectivo estabelecidos fora do território da UE, quando estes tenham investido mais de 40% do seu activo em títulos de créditos de qualquer natureza;
- Os rendimentos provenientes do pagamento de juros, quer este seja efectuado directamente, quer por intermédio de uma entidade considerada na Directiva como equiparada a agente pagador, distribuídos por OICVM e outros organismos de investimento colectivo estabelecidos fora do território da UE.

Conceito de Beneficiário Efectivo

Deve entender-se por beneficiário efectivo qualquer pessoa singular que receba o pagamento de juros, a menos que esta faça prova de que os mesmos não foram pagos nem atribuídos em seu proveito, isto é, que actua:

- Como agente pagador;
- Por conta de uma pessoa colectiva, de uma entidade com lucros tributados no quadro de disposições de

direito comum sobre a tributação das empresas, de um OICVM autorizado nos termos da Directiva 85/611/CEE ou de qualquer entidade estabelecida num Estado-membro à qual sejam pagos ou assegurado o pagamento de juros em proveito do beneficiário efectivo e revele o nome e o endereço dessa entidade ao operador económico responsável pelo pagamento de juros, e este último comunique em seguida essas informações à autoridade competente do Estado-membro em que está estabelecido;

- Por conta de outra pessoa singular que seja o beneficiário efectivo e que comunique ao agente pagador a identidade do beneficiário efectivo.

Quando o titular dos rendimentos for uma pessoa singular, a aplicação do mecanismo de troca de informação aplicar-se-á sempre, quer a pessoa singular à qual os rendimentos são pagos se assuma como beneficiário efectivo dos mesmos, quer actue em nome daquele.

Neste último caso, o reporte a efectuar pelo agente pagador deverá ter em conta os dados disponibilizados pelo intermediário, pelo que, em última instância e na ausência de qualquer informação acerca da identidade do beneficiário efectivo, o regime imposto pela Directiva será aplicável ao próprio intermediário.

O Conceito de Agente Pagador

Para efeitos da Directiva, entende-se por “agente pagador” qualquer operador económico que pague juros ou atribua o pagamento de juros em proveito imediato do beneficiário efectivo, independentemente de esse opera-



"... o mecanismo de troca de informação deverá verificar-se sempre que estejamos perante situações enquadráveis no conceito de juros, pagos a beneficiários efectivos residentes na UE, por agentes pagadores estabelecidos na UE."

dor ser o devedor do crédito que gera os juros ou o operador encarregado pelo devedor ou pelo beneficiário efectivo de pagar ou atribuir o pagamento dos juros.

Da mesma forma, qualquer entidade estabelecida num Estado-membro à qual sejam pagos (ou assegurado o pagamento de) juros em proveito do beneficiário efectivo deve ser considerada como agente pagador no momento desse pagamento ou da atribuição desse pagamento.

Regime Transitório de Excepção

Não obstante a concretização do objectivo proposto na Directiva se basear na troca de informações entre os Estados-membros, a Bélgica, o Luxemburgo e a Áustria poderão aplicar, de forma transitória, um regime de retenção na fonte, contando que uma parte significativa das receitas dessa retenção seja transferida para o Estado-membro de residência do beneficiário efectivo dos juros. De acordo com a Directiva, 75% da receita fiscal resultante da retenção na fonte obtida pelos Estados-membros que beneficiam do regime transitório de excepção deverá ser transferida para o Estado-membro de residência do beneficiário efectivo dos juros.

Assim, de forma a obter um nível mínimo de tributação efectiva dos juros pagos a pessoas singulares residentes noutros Estados-membros, os países a quem se aplica o regime de excepção deverão aplicar uma taxa de retenção na fonte de 15% desde a

entrada em vigor da Directiva até 30 de Junho de 2007, de 20% de 1 de Julho de 2007 a 30 de Junho de 2010 e de 35% a partir dessa data.

Enquanto for aplicável este regime com âmbito temporal limitado, aqueles Estados-membros conservam o direito de não transmitir informações aos outros Estados-membros, garantindo, contudo, o direito de as receberem.

Para além dos três Estados referidos, este regime de excepção que prevê a retenção na fonte de imposto em substituição da troca de informações aplica-se também aos países terceiros e a alguns territórios dependentes ou associados que aceitaram a aplicação da Directiva através de acordos celebrados com a UE (Suíça, Liechtenstein, São Marino, Mónaco, Andorra, Jersey, Ilha de Man e Ilhas Virgens Britânicas).

Transposição da Directiva para o Ordenamento Jurídico Português

Resta dizer que a transposição da Directiva para o ordenamento jurídico português se concretizou com o Decreto-Lei n.º 62/2005, publicado no *Diário da República* do passado dia 11 de Março, sendo que o regime instituído pelo mesmo entra em vigor no dia 1 de Julho de 2005.

As questões relacionadas com esta transposição serão analisadas futuramente. ■

*Tax Partner da KPMG



José Monteiro Barata
Coordenador da Secção e do Curso de
Gestão e Sistemas de Informação

Desafios e “Melhores Práticas”

para a Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (STI) nas Instituições Financeiras



Ferreira Duarte*

“Melhores Práticas” são políticas, procedimentos, técnicas, ferramentas ou métodos que, através da investigação e experiência, têm provado ser capazes de conduzir com segurança à prossecução de determinados objectivos.

Neste artigo, são descritas e recomendadas algumas delas, que poderão ser utilizadas na gestão dos STI, face ao contexto de contenção de custos, forte intensidade concorrencial, sucessivas imposições legais e crescente complexidade tecnológica com que são confrontadas actualmente as instituições financeiras.

Tais práticas inserem-se numa óptica de resposta dos STI aos seguintes desafios:

- Estreitar o alinhamento com a estratégia de negócio;
- Elevar a *performance* sob restrições de *budget*;
- Responder mais rapidamente a novos requisitos de negócio;
- Elevar a disponibilidade de serviços;
- Assegurar conformidade com nova regulamentação Basileia II.

Alinhamento de Estratégias

Um dos factores de sucesso para as empresas em geral e em particular para as instituições financeiras é conseguir o alinhamento entre as estratégias dos STI e as do próprio negócio.

Para conseguir esse objectivo, é recomendado aos CIO – *Chief Information Officer* que estabeleçam “parcerias” com os CEO – *Chief Executive Officer* (e outros gestores de topo), as quais pressupõem um conjunto de práticas por parte dos primeiros, designadamente:

- Assumirem um comportamento proactivo, avaliando continuamente os respectivos serviços e produtos e procurando demonstrar o impacto nos processos e resultados do negócio;
- Agirem como “políticos” perante os restantes gestores, demonstrando capacidade de interpretação dos seus requisitos, procurando compreender as respectivas dificuldades e colaborando activamente em novas oportunidades de criação ou adaptação de soluções de negócio;
- Atenuarem a barreira conceptual de comunicação ainda existente em muitas instituições (devido a diferenças de perspectivas sobre o funcionamento das próprias organizações), adoptando uma linguagem próxima tanto quanto possível do negócio, evitando o uso de terminologia demasiado técnica e de difícil compreensão para a maioria dos outros gestores;
- Centrarem os temas de conversação em soluções e não em detalhes de implementação das tecnologias de informação como forma de conseguir maior atenção por parte dos interlocutores;
- Anteciparem, sempre que possível, soluções tecnológicas para previsíveis necessidades do negócio como forma de reduzir o respectivo tempo de concretização;
- Adoptarem uma política de transparência total na quantificação de custos e benefícios como factor de credibilidades das opções estratégicas e projectos propostos e/ou realizados;
- Divulgarem e comemorarem os sucessos das iniciativas e projectos STI, envolvendo, sempre que possível, os gestores e equipas de negócio que neles participarem.

Elevada Performance a Custo Reduzido

Na actual conjuntura económica, os CEO têm vindo a exigir um maior rigor na elaboração e cumprimento nos orçamentos dos STI, uma justificação detalhada de custos operacionais e uma clara fundamentação do valor dos investimentos que lhes sejam propostos. Devido a estas exigências recomenda-se aos CIO que optimizem os seus

processos de gestão e elevem os níveis de exigência com os serviços prestados, tanto em eficácia (qualidade e valor) como em eficiência (custo e produtividade).

Para esse fim, os mecanismos de governação nos STI deverão passar a incluir métricas de *performance*, devidamente estruturadas para uma avaliação contínua dos objectivos que forem previamente definidos.

O controlo da *performance*, seguindo a cadeia de valor dos STI (Figura 1) definida por Agarwal e Sambamurthy (2003), deverá abranger as seguintes actividades:

- Capacidade de inovação (concepção e prototipagem de novas soluções ou aplicações que proporcionem vantagens competitivas);
- Entrega de soluções (concepção, implementação e disponibilização);
- Fornecimento de serviços (operações e suporte das soluções).

Figura 1 – Cadeia de Valor dos STI



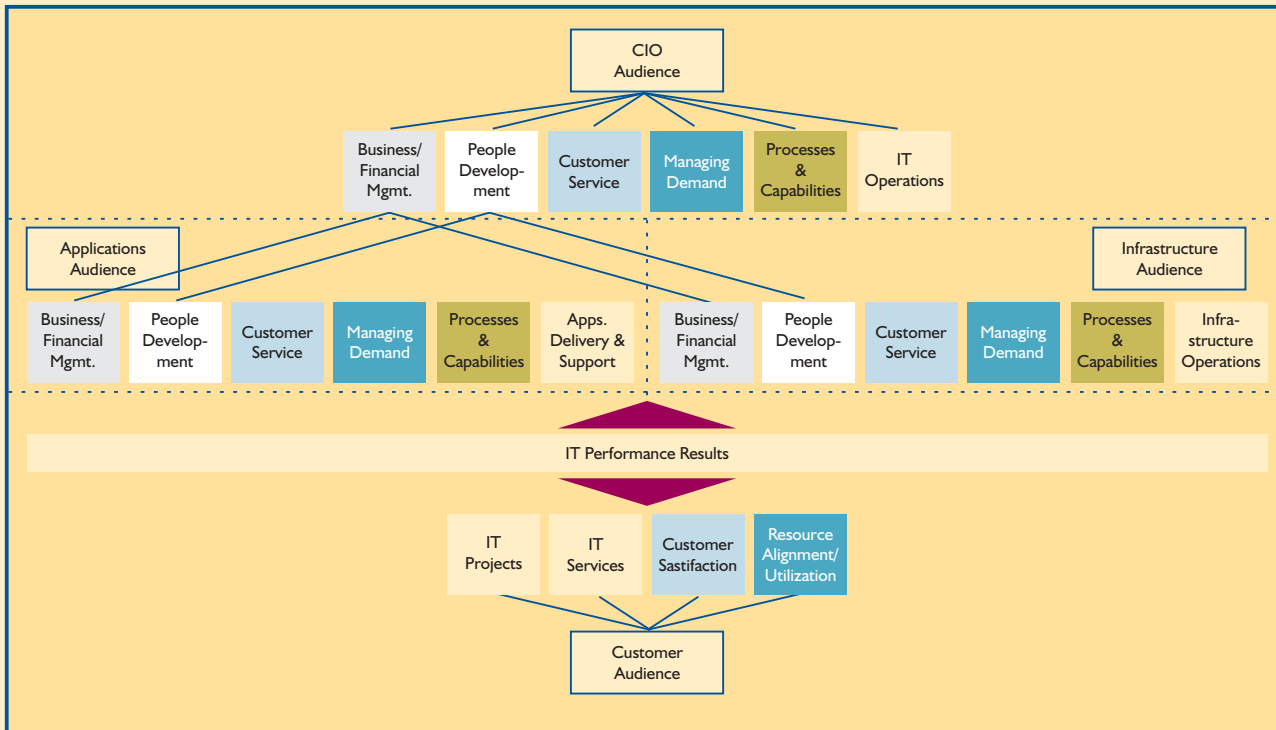
Embora tanto o perfil como a maturidade das instituições financeiras sejam diversos e, conseqüentemente, a proporcionalidade dos recursos atribuídos às diferentes actividades da cadeia de valor não seja a mesma (preferencialmente deverão ser concentrados nas duas primeiras), a exigência de *performance* é transversal, recomendando-se o uso dos seguintes indicadores:

- Criatividade: número de soluções inovadoras, concebidas e implementadas;
- Excelência operacional: capacidade de desenvolver e manter soluções de uma forma eficiente e consistente;
- Velocidade de entrega: tempo entre a conceptualização e a entrega de aplicações, serviços ou produtos;
- Produtividade: recursos libertados pelos produtos e serviços;
- Qualidade: usabilidade, precisão e segurança das soluções;
- Agilidade: velocidade de realinhamento de recursos face a mudanças de prioridades.

Para análise dos indicadores de *performance* aconselha-se a adopção de *scorecards*, os quais deverão ser agrupados por níveis e áreas de responsabilidade dentro do departamento STI e serem extensíveis aos utilizadores internos e externos nos casos de impacto directo nos processos de negócio.

Na Figura 2, é apresentada a estrutura de indicadores de *performance* STI de uma instituição financeira, onde foram criadas quatro visões (grupos): CIO, área aplicacional, infra-estrutura e utilizadores.

Figura 2 – Exemplo de Estrutura de Indicadores de Performance STI



Fonte: Booz Allen Hamilton, Analysis

Na Figura 3, é ilustrado um *scorecard* da mesma instituição para o grupo de indicadores sobre aplicações, nos quais se incluem, entre outros, os relativos à gestão de pedidos e os de disponibilização e suporte.

Como forma de facilitar a definição, avaliação e aceitação de valores de *performance*, deverá ser acordado com os gestores de negócio um conjunto de níveis de serviço (*Service Level Agreements – SLA*) tanto a nível interno como externo (caso de prestadores de serviços).

Entre as boas práticas para os SLA destacam-se as seguintes:

- Negociação e discussão de preferência num *IT steering committee*;
- Simplicidade, de início em número reduzido, progressivamente mais elaborados;
- Fácil leitura e possibilidade de medição automática ou semi-automática;
- Inexistência de falsas expectativas;
- Fiscalização e reavaliação periódica.

A utilização de critérios exigentes e selectivos nas opções de *outsourcing*, apontando para uma maior utilização de actividades na área da infraestrutura e uma comparação com os custos internos para as mesmas actividades antes da tomada de decisão, ajudará também à maximização do rácio *performance/custo*. Deverá também reduzir-se, tanto quanto possível, a sua necessidade para projectos de desenvolvimento de elevada dimensão e complexidade, simplificando, modulando e standardizan-

do as componentes da arquitectura applicacional.

Quanto aos projectos STI, estes deverão ser disciplinados através da definição e uniformização de metodologias de planeamento e gestão, como forma de cumprir objectivos de qualidade, custo e tempo de execução.

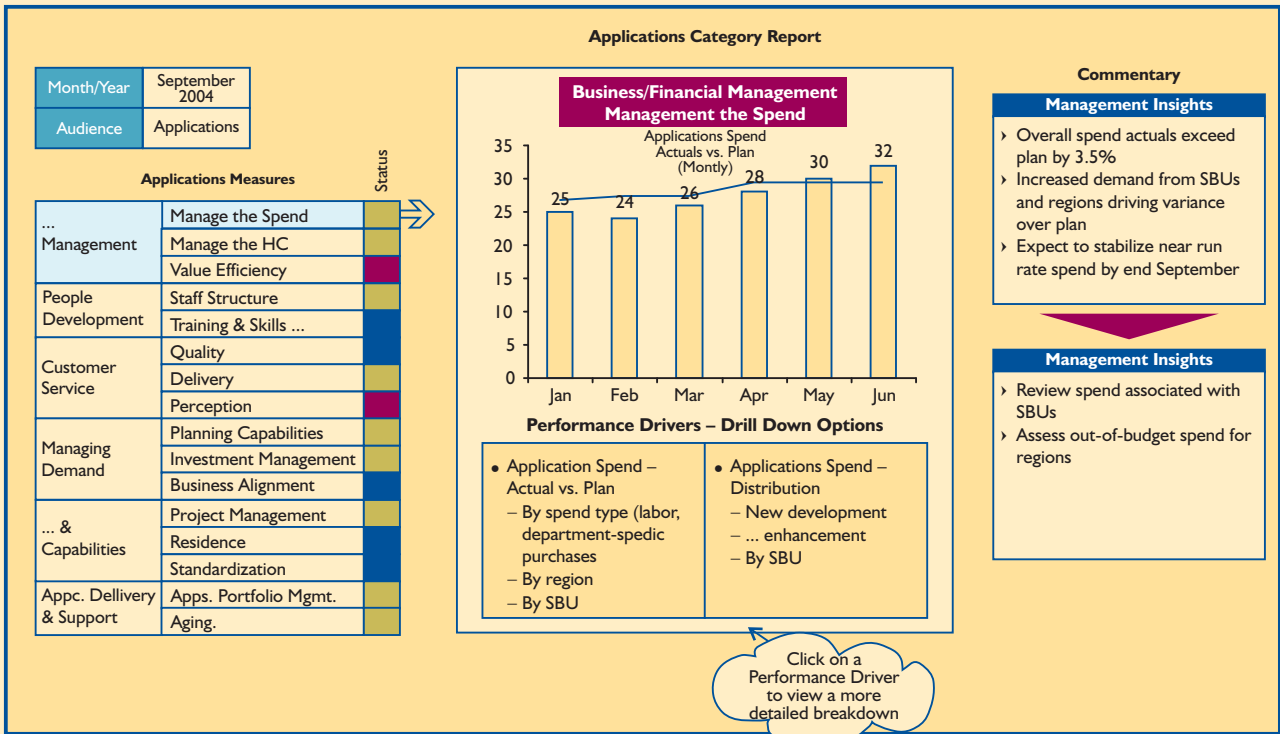
Finalmente, um envolvimento dos gestores de topo nas decisões estratégicas dos STI constituirá um elemento dinamizador de alinhamento entre a respectiva função e a estratégia e objectivos de negócio, podendo contribuir decisivamente para a eliminação de custos em projectos tecnológicos sem valor significativo na *performance* das empresas.

Agilidade para Resposta a Novos Requisitos

Se existe actualmente uma certeza é a mudança. Para além da evolução constante das tecnologias de informação, das alterações do mercado e legislação e redução dos ciclos de vida de negócio (exemplo: *time to market* dos produtos e serviços), as exigências de informação no que respeita à tomada de decisões aos diferentes níveis da estrutura organizacional são cada vez maiores, pelo que conceitos como componentes estruturais do modelo de negócio, modularidade, compatibilidade e integração são essenciais na concepção e implementação de quaisquer processos ou soluções.

A estratégia adequada, em termos dos STI, para dar

Figura 3 – Exemplo de Scorecard STI para Aplicações



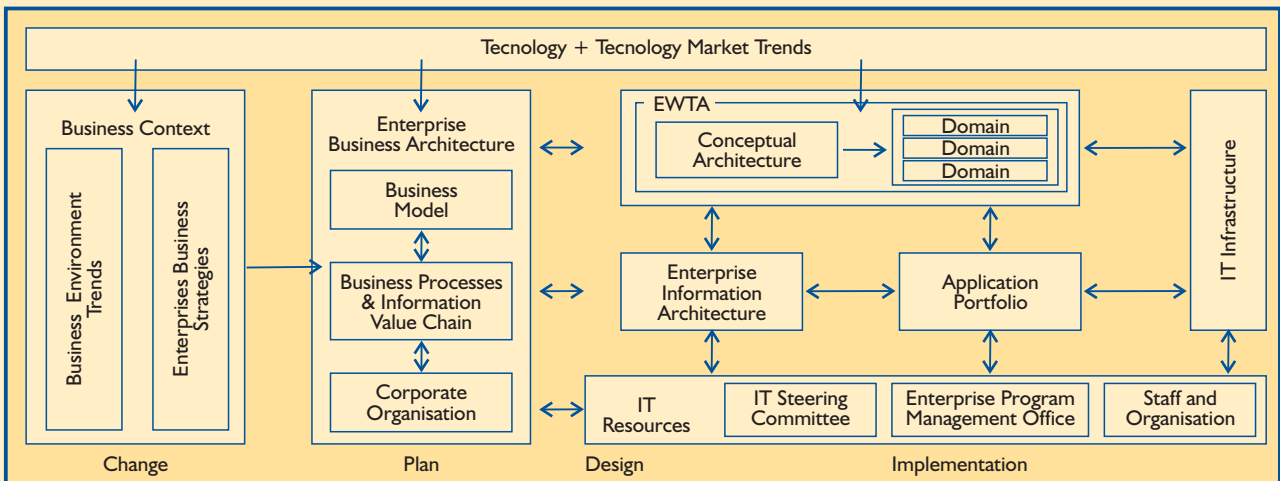
Fonte: Booz Allen Hamilton Analysis

respostas a estas exigências passa por uma arquitetura aplicacional e tecnológica alinhada com os processos de negócio e concebida para poder suportar e se ajustar a constantes mudanças. A visão reactiva e “vertical”, baseada na criação de novos sistemas sempre que existem novas componentes de negócio (exemplos: produtos, canais, etc.), deverá dar lugar a uma visão proactiva, transversal e consubstanciada em componentes flexíveis, normalizadas, integradas e reutilizáveis tanto quanto possível, indepen-

dentemente dos produtos, canais, segmentos de clientes, etc., embora incorporando, obviamente, as respectivas especificidades.

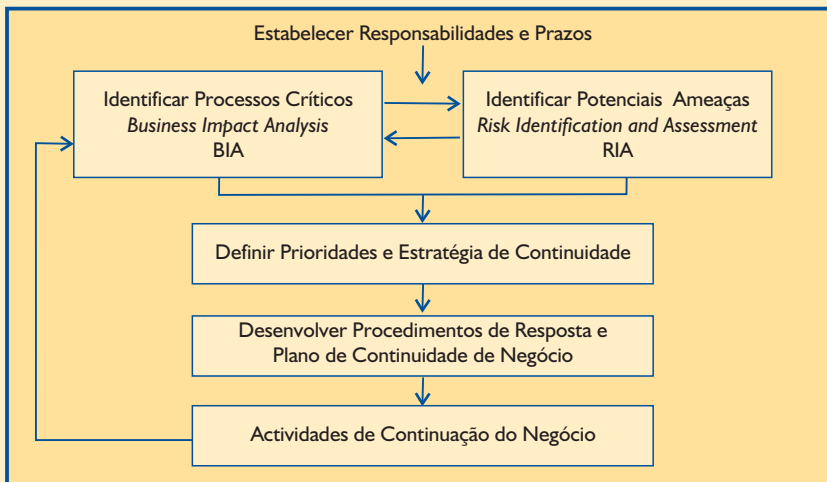
Os CIO deverão, no entanto, demonstrar aos responsáveis das empresas que o sucesso da implementação de uma arquitetura de STI deste tipo e adaptável à mudança dependerá, em elevado grau, da estratégia empresarial e arquitetura a nível de modelos de processos e da informação de negócio. Na Figura 4 é ilustrado um *framework* de

Figura 4 – Framework de Adaptação à Mudança



Fonte: Metagroup Consulting

Figura 5 – Gestão da Continuidade do Negócio



adaptação à mudança e inovação empresarial.

Para a concepção e implementação deste tipo de arquitectura, é essencial criar equipas multidisciplinares envolvendo, para além de técnicos dos STI, pessoas com conhecimento profundo do modelo de negócio, de forma a poderem ser identificados e distinguidos os processos e informação básicos e transversais do negócio e que se poderão classificar como “perenes”, e os que, sendo específicos de cada canal, produto, etc., implicam a criação de soluções à medida.

No processo de passagem da antiga para uma nova arquitectura, dever-se-á ter em conta, no entanto, para além da lógica de custo/benefício, a protecção de investimentos já realizados e a garantia de coexistência entre os sistemas em produção e os novos sistemas a implementar.

Elevada Disponibilidade

As instituições financeiras têm vindo progressivamente a tornar-se mais dependentes dos seus STI, pelo que a sua interrupção, mesmo por algumas dias ou mesmo horas, poderá causar severas perdas financeiras motivadas por degradação de imagem, incumprimentos e penalida-

"Os princípios de transparência, ética nos negócios e da prática universal da gestão corporativa recebem hoje uma atenção redobrada face à nova regulamentação do acordo Basileia II."

des, perda de confiança de clientes, parceiros, etc., e ameaçar, em última análise, a própria sobrevivência.

Isto não significa que estes tenham de ser totalmente imunes a falhas ou anomalias, mas sim que deverá ser concebido, implementado e mantido um processo de gestão da continuidade do negócio através do qual, e contando com um conjunto de meios logísticos, técnicos, humanos e processuais, sejam assegurados alternativas e processos de contingência devidamente proporcionais ao impacto no negócio.

Para a análise de riscos e respectivos impactos, deverão ser conduzidos processos denominados por “BIA” e “RIA” (Figura 5), os quais permitirão determinar os potenciais custos/lucros que estariam em causa se os processos e/ou funções identificados como críticos fossem interrompidos e avaliar o tempo que cada uma das unidades organizacionais poderá sobreviver sem os mesmos. Será em



"Se existe actualmente uma certeza é a mudança."

função desta análise e do risco envolvido que, de uma forma eficaz, se poderão desenvolver os planos de contingência a serem utilizados para assegurar a desejada disponibilidade em caso de interrupção ou deficiente funcionamento de aplicações ou outros serviços.

A desejada garantia de disponibilidade dos STI tem directamente a ver com a maturidade das instituições em termos de segurança e pode ser medida pela execução das seguintes práticas:

- Adopção de uma arquitectura e processos de segurança;
- Realização de acções de sensibilização e formação;
- Execução periódica de auditorias e testes;
- Validação periódica do modelo de protecção e respectiva implementação.

Conformidade com a Regulamentação Basileia II

Os princípios de transparência, ética nos negócios e da prática universal da gestão corporativa recebem hoje uma atenção redobrada face à nova regulamentação do acordo Basileia II, onde as áreas de gestão de riscos, controlo e auditoria interna deverão ser objecto de uma visão integrada

como forma de facilitar as decisões estratégicas e evitar a duplicação de esforços e custos.

O impacto desta regulamentação, para além de se traduzir na necessidade de adaptação de processos de negócio, implica igualmente desenvolver e alterar funcionalidades a nível dos STI, entre as quais se destacam os novos instrumentos de *reporting* que permitam medir e avaliar melhor os desempenhos (qualidade e produtividade) operacionais em processos que podem expor as instituições a maiores riscos e, conseqüentemente, gerar maiores perdas.

Para a conformidade total, é também necessário incluir mecanismos adicionais que garantam a segurança e integridade dos activos e dos próprios sistemas de informação.

Os gestores de topo das instituições financeiras e em particular os CIOs, no que diz respeito aos STI, deverão ser capazes de transformar estas exigências regulamentares (normalmente implicando uma afectação de recursos e *budget* específicos) em oportunidades para reformular e melhorar o modelo de negócio, a arquitectura de informação e a infraestrutura tecnológica, tornando as suas empresas mais competitivas, com maior rendibilidade, com melhores níveis de serviço. Em síntese, preparadas para enfrentar as fortes ameaças decorrentes da globalização.

Conclusão

A dependência das instituições financeiras dos respectivos sistemas de informação e o turbilhão de acontecimentos externos que as rodeiam obrigam a que os CIO e outros responsáveis dos STI enfrentem em simultâneo um elevado número de desafios, para os quais o recurso a comprovadas "melhores práticas" de gestão poderá constituir um elemento-chave de sucesso.

Destas "melhores práticas", destacam-se as que se referem à redução do *gap* ainda existente entre as estratégias STI e de negócio, à flexibilização das arquitecturas aplicacionais e tecnológicas como forma de responder com rapidez a sucessivas alterações de requisitos e à melhoria da *performance* operacional (eficiência e eficácia) a nível do desenvolvimento, disponibilização e suporte de soluções.

Competirá aos CIO das instituições financeiras, devidamente apoiados pelos outros gestores, aproveitar estes desafios para, com as suas capacidades de gestão e auxílio de ferramentas como as *best practices*, desenvolverem STI preparados para dar suporte às actuais estratégias de inovação, mudança e continuidade do negócio. ■

*Consultor de TI e Docente do ISGB

Formação em Alternância na Banca

Visita de Estudo a Leiria e à Marinha Grande

O IFB promoveu, em 14 de Maio passado, uma visita de estudo inter-pólos (Lisboa e Porto) a Leiria e à Marinha Grande, tendo como objectivos:

- Permitir a visita a locais e monumentos com interesse histórico e cultural, no âmbito das actividades curriculares e complementares dos cursos;
- Contribuir para o enriquecimento da cultura geral dos formandos;
- Proporcionar o contacto e convívio entre ambos os pólos;
- Contribuir para o reforço da ideia “Dois Pólos – Uma Escola”.

Nesse sentido, uma comitiva de cerca de duas centenas de participantes, entre formandos, formadores, coordenação e secretariado dos cursos, teve oportunidade de visitar:

Em Leiria:

- Castelo de Leiria
- Núcleo Museológico da Torre de Menagem.

Na Marinha Grande:

- Museu do Vidro
- Estúdio de Vidro Jasmim



Seminário

A Fiscalidade e a Directiva da Poupança

Uma Mudança de Âmbito Europeu

O Instituto de Formação Bancária promoveu, no passado dia 23 de Junho, um seminário sobre “A FISCALIDADE E A DIRECTIVA DA POUPANÇA”. O seminário foi presidido pelo Senhor Dr. João Salgueiro Presidente da APB (Associação Portuguesa de Bancos) e contou com a participação do Senhor Prof. José Saldanha Sanches, Senhor Prof. Rogério Fernandes Ferreira, Senhor Dr. Manuel Lopes Faustino, do Banco de Portugal, e Senhor Dr. Luís Magalhães, da KPMG. Teve como moderador o Senhor Dr. Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do Instituto de Formação Bancária.

Em 1 de Julho passado entrou em vigor o Decreto-Lei n.º 62/2005, de 11 de Março, que transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2003/48/CE, de 3 de Junho, relativa à tributação dos rendimentos da poupança sob a

forma de juros de que sejam beneficiárias efectivas pessoas singulares residentes noutro Estado-membro da União Europeia.

Este Seminário proporcionou aos seus principais destinatários – administração e alta direcção da banca e restante sector financeiro, advogados, fiscalistas, juristas e economistas, – uma reflexão sobre a contextualização e implicações legais, fiscais e operacionais, em particular para o sector financeiro e em geral na economia portuguesa. Aplicações financeiras de residentes e não residentes, intercâmbio de informação entre países europeus, sigilo bancário, manifestação de fortunas, declaração anual do IRS, entre outros, foram também temas abordados no seminário. ■

Realizou-se

23 | Junho | 2005

EBTN – Eleição do Board of Directors

Nos dias 9, 10 e 11 de Junho decorreram no Luxemburgo reuniões da Assembleia Geral Anual (AGA) e do *General Board* da **EUROPEAN BANK TRAINING NETWORK – Association sans but lucratif (EBTN Asbl)**, com a habitual presença do Director-Geral do IFB.

Um dos pontos da agenda da AGA era a eleição dos membros do **Board of Directors** para o biénio **2005-2007**, tendo sido aprovada por unanimidade a lista constituída pelos seguintes elementos:

- **Presidente: Mario Spatafora (Effebi, Roma)**
- **Vice-Presidentes: Mariola Szymanska-Koszczyk (WIB, Varsóvia) e Luís Vilhena da Cunha (IFB, Lisboa)**
- **Secretário: Maria Maghiorou (HBI, Atenas)**
- **Tesoureiro: Constatinos Christofides (IFS, Nicosia)**

Todos estes *Office Bearers* representam no *General Board* da EBTN os respectivos institutos, nos quais desempenham cargos de direcção-geral executiva. Nos termos dos novos Estatutos da



EBTN Asbl, a referida eleição (a primeira nos termos dos actuais estatutos) produz efeitos a partir do dia 1 de Julho de 2005.

Em 28 de Outubro do corrente ano, terá lugar em Lisboa a reunião do *General Board* da EBTN, na qual o IFB terá o papel de organizador e anfitrião neste importante momento de encontro entre profissionais europeus na área da gestão de formação para o sector financeiro. ■



Na 3.ª edição do EBRG – Eurobank Risk Game – Luxemburgo participou uma equipa do BES que considerou o jogo uma excelente oportunidade de enriquecimento não só pela componente técnica mas também pela troca de experiências e trabalho em equipa. ■

▶ Da esquerda para a direita: Bernardo Pinto da Cruz (BES Private), João Caiano (BES Private), Pablo Perez (BES DRG), Pedro Rolo (BES Gabinete Basileia II), Gastão Andrade (BES Private), Mariola Szymanska-Koszczyk (Vice-Presidente do Warsaw Institute of Banking) e Luís Vilhena da Cunha (Director-Geral do IFB).

Jogo Eurobank Risk

Cooperação PALOP

IV Curso Integrado de Gestão Bancária para os Países de Língua Oficial Portuguesa

Decorreu no Instituto de Formação Bancária, em Lisboa, de 18 de Abril a 23 de Junho de 2005, o IV Curso Integrado de Gestão Bancária para os PALOP e Timor Leste.

A sessão de abertura do curso foi presidida pelo Dr. Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do IFB, e contou com a presença de um representante da Embaixada de Moçambique em Lisboa Dr. Samuel Augusto.

Esta iniciativa enquadra-se no âmbito da cooperação do IFB com os sistemas bancários dos países de língua portuguesa, participando no curso 18 bancários de Angola, Cabo Verde, Moçambique, S. Tomé e Príncipe e Timor Leste, oriundos de diversos bancos.

O curso teve como objectivo proporcionar aos formandos, já com experiência bancária e um nível médio de escolaridade, a necessária preparação técnica para poderem ascender a funções de apoio à gestão.

O plano de formação foi, por isso, abrangente, compreendendo cinco módulos: Economia, Organização e Gestão da Banca, Gestão Financeira de Empresas, Financiamento e Crédito Bancário, Mercados e Produtos Financeiros.

Para além das actividades lectivas, com uma componente de exercitação importante, integrou visitas de estudo, tendo sido realizadas uma visita ao Departamento de Marketing Estratégico do Banco BPI, à loja do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, IPAD, a uma empresa em Pombal, a Sumolis, e à sala de mercados do Millennium bcp.

Os formandos prestaram provas de avaliação em todos os módulos, tendo recebido o respectivo diploma num jantar de despedida onde estiveram presentes representantes dos bancos portugueses a actuar nos PALOP e com alunos do curso. ■



ACONTECEU ...

> Pós-Graduação em Inovação e Sistemas de Informação

Terminou no passado dia 7 de Junho a parte curricular da pós-graduação em Inovação e Sistemas de Informação no Sector Financeiro, que teve início em Outubro de 2004. A 1.ª edição da referida pós-graduação contou com a participação de 17 alunos e foi objecto de uma apreciação francamente favorável, por parte dos alunos, em termos de mais-valia pessoal e profissional. ■



> Candidaturas (abertas)

Estão abertas as candidaturas do ISGB para:

Licenciaturas:

- Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação, que terão início em Outubro de 2005 e que contam com novos programas curriculares. As provas de ingresso para as referidas licenciaturas são Matemática ou Economia.

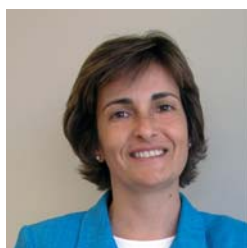
Pós-Graduações (início Setembro/Octubro 2005)

- Curso Avançado de Gestão Bancária (1 ano – 300 horas)
- Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros (1 ano – 160 horas)
- Inovação e Sistemas de Informação (1 ano – 256 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (1 ano – 160 horas) ■

> Entrega de Diplomas

A entrega de diplomas aos alunos do ISGB que concluíram a sua formação – bacharelatos, licenciaturas e pós-graduações – no ano lectivo 2003/2004, decorreu no passado dia 16 de Maio, tendo sido este ano integrada na Sessão Comemorativa dos 25 anos do IFB. A sessão realizou-se na Culturgest e contou com a participação de centenas de pessoas. ■

> Membro do Conselho Científico



A Prof.ª Cristina Neto de Carvalho passou a integrar o Conselho Científico do ISGB desde Junho de 2005. ■

> Investigação sobre Capital Intelectual mais um prémio...

Depois do prémio internacional mencionado no nº anterior, a Dra. Rosário Cabrita, docente do ISGB – Instituto Superior de Gestão Bancária, foi convidada a concorrer à categoria de Investigação do Prémio RH 2005 (Recursos Humanos Magazine) e foi galardoadada com uma menção honrosa na categoria Investigação (Revelação). Recorde-se que no âmbito do seu doutoramento, a nossa colega está a trabalhar sobre "Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português". O prémio foi entregue no jantar de gala que teve lugar no Hotel Avenida Palace no dia 7 de Abril. ■

VAI ACONTECER ...

> Novos Cursos para Executivos

- Liderança de Equipas para o Sucesso Empresarial (Out. 2005)
- O Código do Trabalho (Out. 2005)
- O Impacto das Normas Internacionais de Contabilidade (Out. 2005)
- As Normas Internacionais de Contabilidade II (Nov. 2005)
- Concepção e Gestão de Projectos (Nov. 2005) ■

> Estágios de Verão em Instituições Financeiras

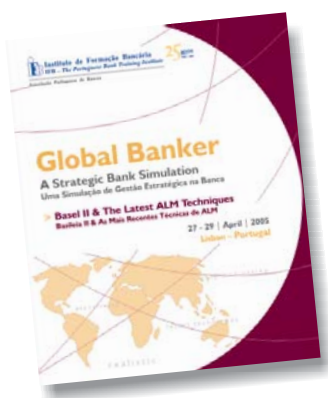
À semelhança daquilo que tem vindo a acontecer em anos anteriores, de Julho a Setembro decorrerá o período de estágios de Verão dos alunos do ISGB em diferentes instituições financeiras. A realização destes estágios proporciona aos alunos uma familiarização com situações formais em ambiente de trabalho, constituindo uma experiência profissional enriquecedora e uma mais-valia em termos de futura integração no mercado de trabalho, podendo ainda possibilitar a aplicação de um conjunto de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da sua formação académica. ■

Formação Qualificante

No âmbito da 11.ª edição da Formação Qualificante realizaram-se, em Junho, os exames do 1.º período.

Este projecto, que só termina em Maio de 2006, engloba três cursos autónomos – Auditoria Bancária, Mercados Financeiros e Risco de Crédito – e tem como objectivo apoiar a formação de quadros nas áreas fundamentais da actividade financeira.

Estes cursos funcionam em regime de ensino a distância/auto-estudo assistido, com apoio presencial aos sábados, permitindo aos participantes conciliarem a frequência do curso com as ocupações profissionais e pessoais. ■



Global Banker

Decorreu nos dias 27 e 29 de Abril o seminário “Global Banker – Simulação de Gestão Estratégica na Banca”, com a presença de participantes nacionais e estrangeiros.

Orientado pelo Dr. Lawrence Galitz, um reputado especialista internacional na área bancária, financeira e de ALM, o seminário abordou as mais recentes técnicas de ALM, incorporando respostas adequadas aos requisitos de Basileia II e o seu impacto no posicionamento bancário.

O balanço final desta iniciativa foi bastante positivo, tal como se verificou pelo grande envolvimento dos participantes ao longo dos três dias. ■

CURSOS A INICIAR EM SETEMBRO

WebBanca – Formação Bancária Online	
<p>Área de Técnicas Bancárias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cálculo Financeiro Aplicado • Produtos Bancários e Financeiros • Negócio Bancário e Sistema Financeiro • Meios de Pagamento • Vendas e Negociação • Contabilidade Geral e Financeira • Operações Internacionais • Diag. Económico-Financeiro de Empresas • Princípios de Gestão Aplicada • Gestão Bancária • Marketing • Branqueamento de Capitais 	<p>Área de Crédito Bancário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito à Habitação • Crédito
	<p>Área de Mercados Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados Financeiros
	<p>Área de Direito e Fiscalidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direito Bancário • Fiscalidade
	<p>BancaSeguros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing e Venda de Seguros • Seguros de Ramo Vida • Seguros de Ramos Não Vida
<p>O Acordo de Basileia II – Noções Fundamentais</p>	<p>Sistemas de Informação</p> <p>Microinformática – Microsoft 2000</p>

Ensino a Distância (Base Papel)	
<p>Curso de Fundamentos de Banca</p> <p>Curso Complementar de Banca</p> <p>O Acordo de Basileia II – Noções Fundamentais</p> <p>Curso de Crédito à Habitação</p>	<p>BancaSeguros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing e Venda de Seguros • Seguros de Ramo Vida • Seguros de Ramos Não Vida

Formação em Alternância na Banca

Lisboa e Porto

(Portaria n.º 418/2004, de 22 de Abril)

> Investe no teu futuro.



■ Técnicas e Operações Bancárias 1

Destinatários: Jovens com o 9.º Ano | Duração: 3 anos
Diploma Escolar a atribuir: 12º ano
Diploma de Qualificação Profissional a atribuir: Nível 3

■ Técnicas e Operações Bancárias 2

Destinatários: Jovens com o 12.º Ano (completo) | Duração: 15 meses
Diploma de Qualificação Profissional a atribuir: Nível 3

■ Técnicas de Gestão de Clientes – Banca

Destinatários: Jovens com o 12.º Ano e Curso de Nível 3 de Qualificação Profissional
Duração: 13 meses
Certificação Profissional: Nível 4 (Diploma de Especialização Tecnológica)

Idade: Entre os 15 e os 25 anos (consoante o Curso)

Apoios: Subsídios de Refeição, Alojamento, Transporte e outros, de acordo com as normas em vigor.

Data de Início: A anunciar após autorização do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Previsivelmente em Setembro de 2005.

Inscrições

até

14 Julho

em

www.ifb.pt

Inscrições:

IFB – LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 816 550 | Fax: 217 940 514

IFB – PORTO

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

www.ifb.pt
alternancia@ifb.pt