O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa



O Jogo Bancário

P4



>

A Banca Não Presencial

P13

O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa



P16



CADERNOS DE MERCADOS

P24

Os Bancos e o Microcrédito

P27





P30

Novos Sites



Sumário

- 4 O Jogo Bancário
 Um Exercício de Formação
 José Manuel Dias
- 11 Comunicando ...
- 12 Conte-nos um Caso ...
- 13 A Banca Não Presencial na Caixa Geral de Depósitos António Manuel de Araújo Filipe
- 15 Para Além da Formação
- 15 Citando ...
- 16 Seminário O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa
- 23 Divulgando
- 24 Secção

CADERNOS DE MERCADOS

A Reforma dos Sistemas de Segurança Social na União Europeia e as Pensões Privadas

Maria Teresa Medeiros Garcia

- 27 Os Bancos e o Microcrédito
- 30 Padrões de e-Learning Maria João Lima
- 31 Notícias Breves da Banca
- 32 Novos Sites
- 33 Formação Profissional
- 33 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 34 Cooperação Internacional
- 34 Formação em Alternância na Banca
- 34 Abílio Marques Notável Dedicação

Ficha Técnica – inforbanca 68 • Abr > Jun 2006 www.ifb.pt

Propriedade:



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

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes

Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | **Design Gráfico e Paginação:** Gracinda Santos **Impressão e Acabamento:** EUROPAN – Estrada Nacional 249, km 14, Apartado 28, 2726-901 MEM MARTINS

Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.

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

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

Editorial

O estabelecimento de um espaço único de pagamentos em euros, SEPA – Single Euro Payment Area é, seguramente, um dos temas mais importantes que se colocarão à banca europeia até 2010, data em que o processo estará totalmente implementado. Este número da inforBANCA, a pretexto de um importante Seminário organizado pelo IFB sobre o assunto, dedica ao tema particular atenção.

Sendo a mudança, qualquer que ela seja, vista, em geral, como uma ameaça, a verdade é que o excepcional painel de oradores convidados transmitiu uma visão optimista. Gertrude Tumpel-Gugerell, do Executive Board do Banco Central Europeu, enquadrou o projecto no âmbito da chamada "Agenda de Lisboa", que tem como objectivo tornar a economia europeia a mais competitiva do mundo. O Dr. João Salgueiro, Presidente da APB, comparando a criação da SEPA com a introdução da moeda única, salientou que, também agora, é necessário reajustar a estratégia de forma a tirar partido das oportunidades de que beneficiarão os que aceitarem o novo cenário com determinação e a tempo. Por seu lado, o Prof. Manuel Sebastião, Administrador do Banco de Portugal, acentuando que se trata de um dos maiores desafios de que há memória, sublinhou que o Banco de Portugal se baterá pelo sucesso de uma transição baseada na manutenção da qualidade dos serviços de pagamentos de que dispomos actualmente.

Como foi dito, a existência de um sistema de pagamentos que se situa entre os mais sofisticados e mais eficientes dos que existem na Europa exigirá aos bancos portugueses grande visão, capacidade de inovação e de cooperação a nível estratégico. Trata-se, afinal, de manter um rumo há muito traçado.

A inforBANCA destaca ainda um evento que trouxe a Portugal o Prof. Yunus, o "pai" do microcrédito, e no qual os bancos portugueses se fizeram representar ao mais alto nível confirmando as suas preocupações na área do "crédito social", como lhe chamou o Dr. Paulo Teixeira Pinto, Presidente do BCP; como bem afirmou o Dr. João da Costa Pinto, Presidente da CCCAM, "têm de se encontrar formas de financiamento que não cabem nas fronteiras tradicionais".

Dos muitos e interessantes contributos que publicamos nesta edição, destacamos o artigo do Dr. José Dias, Director de Recursos Humanos da CGD, uma notável reflexão em torno daquilo a que ele chama "os factores estruturantes da actividade formativa". Trata-se de um bem articulado exercício teórico que estabelece uma relação permanente com um caso prático (o Jogo Bancário). O texto, no entanto, ultrapassa esse objectivo: é, a nosso ver, uma útil ferramenta que os que "fazem acontecer" formação podem aplicar aos seus próprios projectos.

Manuel Ferreira

O Jogo Bancário

Um Exercício de Formação



José Manuel Dias*

Não resisti ao desafio que a *inforBANCA* me fez para pensar o Jogo Bancário no quadro da sistemática formativa e ensaiar uma conclusão sobre a sua validade e interesse enquanto investimento. Tendo em consideração que a minha empresa fez participar 110 equipas, envolvendo 542 empregados, entre Fevereiro e Dezembro de 2004, e que para o ano de 2005 voltou a inscrever 86 equipas que movimentam 434 empregados, encarei esta reflexão não só como um desafio, mas também como um exercício de gestão.

Os 3 Factores Estruturantes da Formação

Apesar do longo caminho que a formação tem percorrido, das alterações que têm acontecido, nem sempre no mesmo sentido, havendo por vezes avanços e recuos, em muitos casos suscitados pela coexistência, saudável, de diferentes formas de pensar essa mesma formação, outros em função, nem sempre tão saudável, de diferentes contextos sócio-económicos que empurram para uma ou outra solução, uma ou outra moda, ancoradas em razões meramente económicas (leia-se economicistas) l, apesar disso, dizia-se, há alguns factores que se mantêm como estruturantes da actividade formativa e que invariavelmente se colocam sempre que existe uma situação de formação e que me parecem pertinentes para a reflexão que me propus fazer:

- L. O Ciclo Formativo
- 2. As 3 Componentes da Situação Formativa
- 3. Os Métodos e Técnicas (O Caso da Simulação)

I. O Ciclo Formativo

O ciclo formativo tem vindo a ser representado com diferentes designações, incorporando uma maior ou menor participação dos actores e uma maior ou menor preocupação com a forma como se avaliam e valorizam os resultados, mas, basicamente, mantém-se como um processo com 4 fases sequenciais² (Figura I):

- 1º Diagnóstico de Necessidades
- 2º Elaboração do Plano e Orçamento
- 3º Realização da Formação
- 4º Avaliação da Formação

4 | infotbanca 68 | Abr > Jun | 2006

Figura I



2. As 3 Componentes da Situação Formativa

A produção da formação ocorre sempre num campo dinâmico, que pode ser assim representado³:

Figura 2

- A Quem ensina (actor pessoal/actor transaccional)
 B Quem aprende
 C O que se ensina/aprende

 A

 Quem ensina pode ser um indivíduo, estando presente ou estando ausente, e, assim sendo, contactável ou não, pode ser um instrumento, preparado especificamente para ensinar (um programa de e-learning, em que os conteúdos estão estruturados para facilitarem a apreensão, promoverem a aplicação do aprendido, darem feedback sobre os resultados)⁴, pode ser um avatar⁵ ou pode ser a própria organização as learning organizations são igualmente teaching organizations.
 - B Quem aprende pode ser um indivíduo, pode ser um pequeno ou grande grupo, pode ser a própria organização no seu conjunto. É uma entidade que coloca questões de dimensão, de perfil, de antecedentes (prérequisitos; experiências; estilos de apreensão)6.
 - \mathbf{c} O que se ensina/aprende referimo-nos às matérias, aos conteúdos, aos temas, aos objectivos.

Estes três elementos estão sempre presentes em qualquer situação formativa, variando, no entanto, a forma como se representam e se relacionam entre si⁷.

3. Os Métodos e Técnicas (O Caso da Simulação)

A formação implica sempre um conjunto de métodos e técnicas⁸ cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução de comportamentos. A escolha do método e/ou da(s) técnica(s) tem muitas vezes um papel decisivo no resultado da formação, sendo a sua eficácia dependente do tipo de destinatários da formação, das condições de realização e da capacidade de quem os utiliza. Em síntese, os métodos dividem-se em três grupos fundamentais: afirmativos, interrogativos e activos⁹.

A chave dos primeiros é que "quem sabe, transmite", com maior ou menor apoio audiovisual, com maior ou menor participação dos formandos. O que têm de comum é basearem-se na transmissão de um saber constituído do formador ao formando. A chave dos segundos é que "quem sabe, pergunta", inspirando-se na maiêutica socrática e levando o formando a organizar a reflexão e resposta de forma progressiva. Aprende-se respondendo a questões adequadamente colocadas. A chave dos terceiros é que "se aprende, agindo", pelo que o formando é implicado na aprendizagem de forma global, tanto intelectualmente como emocionalmente, tendo de fazer coisas, normalmente interagindo com outros. A actividade do formando é em si própria considerada motor da aprendizagem.

Vejamos agora, no quadro da tipologia que enunciámos, a questão da "simulação" enquanto técnica ao serviço dos métodos activos e na sua versão "simulação em equipa", para colocar o foco no objecto que nos interessa (O Jogo Bancário), e vejamos como podemos caracterizar esta técnica¹⁰.

a) Objectivos

- Aquisição de conhecimentos;
- Desenvolvimento do pensamento crítico;
- Aquisição e treino de metodologias de análise de problemas:
- Treino de tomada de decisão (individual e em grupo);
- Desenvolvimento de capacidades de comunicação;
- Desenvolvimento de liderança (havendo um chefe de equipa).

b) Características

Fornecem-se aos formandos elementos pormenorizados de uma situação e é-lhes solicitado que analisem esses elementos (dados) e tomem decisões. Essas decisões são normalmente antecedidas de tarefas a realizar e comunicam-se aos formandos as consequências das suas decisões antes de passar à etapa seguinte. Havendo uma equipa, este trabalho é coordenado por um chefe de equipa que conduzirá os trabalhos de acordo com a sua visão de liderança e aquilo que a relação de poder dentro da equipa lhe permitir.

c) Vantagens desta técnica

- Aproxima-se da realidade;
- O processo de aquisição segue um princípio basilar da formação de adultos: aprender de forma activa, pela descoberta e pela prática;
- Podem cometer-se erros sem implicação no funcionamento dos processos reais (leia-se, resultados da empresa);
- Se inserida numa competição entre equipas, é muito motivadora para os participantes;
- Alia a análise e tomada de decisão individual com a análise e tomada de decisão em grupo (gerando vivências de inter-relação pessoal sob pressão de prazos, resultados, pontos de vista diferentes e relações de poder, por vezes geradores de conflito).

d) Limitações e Condicionalismos

Exige um conjunto de pré-requisitos que deve ser cuidadosamente verificado:

- Participantes identificados com o objectivo em vista e conhecedores das "regras do jogo";
- Nível de desenvolvimento individual semelhante, ainda que as equipas possam ser (e devam ser) pluridisciplinares;
- Mecanismos que assegurem uma participação equilibrada de todos os formandos;
- Suportes tecnológicos adequados para sustentarem as simulações e darem resultados fiáveis e em tempo útil;
- Risco de a competição entre equipas levar a posicionamentos mais orientados para o "ganhar o jogo" do que para os exercícios de raciocínio, para entender as situações e decidir bem.

Análise ao Jogo Bancário da CGD

Olhemos agora o Jogo Bancário a partir da reflexão feita sobre o que designámos por factores estruturantes da formação e vejamos como o assumimos na CGD.

Do ponto de vista da técnica formativa, o Jogo Bancário é uma "simulação conduzida por equipas", assumindo-se, como antes dissemos, como uma metodologia activa de fazer formação. Neste caso, simula-se a gestão de uma agência bancária, inserida num mercado tão próximo quanto possível do real, onde as decisões de cada uma das agências existentes nesse mercado influenciam os resultados das outras. O objectivo de cada equipa é a obtenção dos melhores resultados face às restantes equipas concorrentes, sendo os principais factores a ter em conta:

- O aumento da quota de mercado nos segmentos mais rendíveis, tomando decisões sobre o pricing e o marketing dos produtos e serviços;
- O aumento da produtividade da agência, com base na optimização de processos e na racionalização de operações;
- O aumento do valor por cliente, através de um serviço de alta qualidade e de gestão de diferentes canais de distribuição.

As decisões que são colocadas aos participantes cobrem as seguintes áreas:

- O pricing dos produtos e a selecção dos respectivos segmentos-alvo a atingir;
- As acções de marketing a desenvolver para cada produto:
- O investimento a realizar na adopção de canais alternativos de distribuição ao nível da própria agência;
- O recrutamento e a formação do pessoal e a atribuição de incentivos salariais;

- O comissionamento bancário;
- O impacto destas decisões na satisfação dos clientes.

Na definição dada pelo IFB, "o principal objectivo do Jogo Bancário é proporcionar aos participantes uma visão global sobre os factores que mais influenciam a gestão diária de um balcão, tentando maximizar o lucro do balcão que se está a gerir". Podemos considerar que este é o "objectivo explícito", mas felizmente há outros "objectivos implícitos" que decorrem do simples facto de se tratar de um jogo de simulação em equipa.

Os participantes são agrupados em equipas com uma média de cinco elementos, em que um é o chefe de equipa, competindo a este enviar as decisões para a organização (as jogadas) e receber os resultados dessas decisões, sob forma de relatórios de gestão. Isto implica três dados importantes:

- Trata-se de uma simulação sobre uma realidade que tem aderência ao quotidiano dos participantes;
- Os participantes estão agrupados em equipas de gestão, tendo de analisar as informações em grupo, discutir e decidir de forma participada;
- Existe um chefe de equipa que personifica as decisões e que tem de assegurar a sobrevivência do grupo, a coordenação das acções e resolver conflitos (decorrentes de diferentes opiniões ou pontos de vista, personalidades, interesses e formas de lidar com o risco, com o sucesso e o insucesso).

Estes factores possibilitam a existência de outros "objectivos implícitos" que podem dar ao exercício um valor acrescentado muito interessante, contribuindo para o reforço de um conjunto de competências que a CGD considera essenciais nas equipas de gestão das agências, nomeadamente dos seus responsáveis:

- a) Orientação para os clientes;
- b) Orientação para a qualidade;
- c) Orientação para resultados;
- d) Preocupação com a sua formação permanente;
- e) Trabalho em equipa;
- f) Capacidade de comunicação;
- g) Capacidade de análise e sentido crítico;
- h) Capacidade para tomar decisões;
- i) Liderança;
- j) Competências técnicas no negócio bancário.

Repare-se que a participação no Jogo Bancário pode estimular todas estas competências, permitindo que isso se faça num contexto lúdico e competitivo, que acrescenta algum sal a esse exercício.

Ainda que no modo efectivo de funcionamento da CGD as equipas de gestão das agências não tenham um âmbito de decisão tão alargado como o que é pressuposto no Jogo, o ter de assumir decisões que, na empresa, são normalmente tomadas no nível superior ao seu, ou noutras áreas da empresa, ajuda a compreender melhor o que está em causa

6 inforbanca 68 Abr > Jun | 2006

"A formação implica sempre um conjunto de métodos e técnicas cuja finalidade é facilitar a transmissão de conhecimentos, a aprendizagem de saber-fazer, o desenvolvimento pessoal, a evolução de comportamentos."

e a partilhar as dificuldades, incertezas e riscos que muitas vezes essas decisões comportam.

Quando, em 2004, decidimos participar, pela primeira vez, no Jogo Bancário do IFB, com I I I equipas, de diferentes direcções (com natural predominância das áreas comerciais), envolvendo 542 empregados, sendo a maior parte (80%) gerentes, subgerentes, gestores de *cross-selling*, gestores de clientes e atendedores comerciais, foi pelo reconhecimento de que os objectivos explícitos e implícitos antes referidos valiam a pena.

No nosso ciclo de formação, o Jogo Bancário parecia uma boa resposta a necessidades identificadas na fase de **diagnóstico de necessidades**. Temos uma formação estruturante para toda a área comercial, orientada para cada uma das funções específicas que aí se desenvolvem, e que cobrem a generalidade das competências que consideramos essenciais, mas havia dois aspectos que nos pareceu ser necessário reforçar:

- A tomada de decisão a partir da interpretação de dados de gestão, em contexto de mercado competitivo;
- O trabalho de equipa por agência.

Naturalmente, estes dois aspectos não ficavam resolvidos apenas com o Jogo Bancário II, mas este seria um primeiro passo interessante no sentido da sua resolução. Refira-se, a sustentar esta opinião e relativamente aos participantes, que para:

- 83%, o Jogo correspondeu a necessidades de formacão actuais;
- 85%, os conhecimentos adquiridos no Jogo foram importantes para o desempenho da sua função.

No que se refere à segunda etapa do ciclo – o **planeamento da formação** –, pareceu mais produtivo fazer um Jogo fechado, exclusivamente para a CGD, costumizando alguns aspectos ¹². Considerou-se motivador colocar as equipas de cada uma das quatro direcções comerciais a competirem entre si, de forma a apurar as duas melhores. As duas melhores de cada direcção comercial, mais as duas melhores dos departamentos centrais que também participaram, realizaram, depois, uma fase final. Optou-se pelo factor "representatividade" em detrimento do factor "melhor resultado absoluto", que poderia colocar na final apenas equipas de uma única direcção.

Para a **Etapa 3 do Ciclo – realização da formação –**, contámos com o apoio irrepreensível do IFB, que tudo fez para que o Jogo decorresse sem incidentes e com um elevado padrão de qualidade, o que foi conseguido. Os participantes, de uma forma geral, empenharam-se no desenrolar do Jogo, promovendo reuniões de trabalho informais, durante a semana e nos fins-de-semana, em instalações da CGD ou nas suas próprias casas, mantendo um nível de participação e qualidade elevados. Por sua vez, a nossa área de formação foi acompanhando o desenrolar do Jogo e funcionou como facilitadora, sempre que necessário.

Finalmente, quanto à **Etapa 4 do Ciclo – a avaliação da formação** ¹³ –, os resultados confirmam que o Jogo constitui um investimento interessante, embora a merecer alguns ajustamentos, como adiante referiremos:

- A avaliação de reacção (em que medida os participantes gostaram da iniciativa formativa) foi muito favorável. Vejamos alguns indicadores. Para:
 - 96% dos participantes, o Jogo correspondeu ou superou as expectativas;
 - 86%, o Jogo estava adaptado ao seu nível de conhecimentos;



"Do ponto de vista da técnica formativa, o Jogo Bancário é uma "simulação conduzida por equipas", assumindo-se, como antes dissemos, como uma metodologia activa de fazer formação."

93%, os meios informáticos usados pelo IFB para enviar e receber informação foram considerados bons e muito bons;

91%, o apoio dado pelo IFB no esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas foi considerado bom e muito bom;

94%, a brevidade com que foram resolvidas as dificuldades informáticas, por parte do IFB, foi considerada boa e muito boa;

93%, o apoio dado pela Direcção de Pessoal da CGD no esclarecimento de dúvidas ou resolução de problemas foi considerado bom e muito bom;

84%, a duração do Jogo foi considerada adequada.

 A avaliação da aprendizagem (em que medida as atitudes sofrem alterações e se adquirem conhecimentos e competências, por efeito da iniciativa de formação)¹⁴ pode igualmente considerar-se positiva, se tivermos em consideração que:

A qualidade das respostas e resultados obtidos melhoraram genericamente de jogada para jogada, sendo certo que nenhum dos formandos tinha participado antes em jogos de simulação.

Se considerarmos as primeiras jogadas como "testes de entrada" e as últimas como "testes de saída", concluiremos que houve progresso 15.

 A avaliação do comportamento (em que medida o formando muda a sua forma de desempenhar a função, no posto de trabalho) é uma das aspirações mais fortes dos responsáveis da formação, mas muito difícil de se conseguir. Entre a "situação de formação" e a "situação real de trabalho" há, normalmente, diferenças significativas que enviesam qualquer comparação 16, bem como fenómenos de ordem psicossocial que igualmente contribuem para esse enviesamento. A nossa experiência aponta para quatro deles, com importância mais relevante:

- O "efeito de redoma", que leva a que, em formação, se crie um ambiente de trabalho perfeito, com boas condições ergonómicas, pouco ou nenhum stress, boa gestão do tempo e dos recursos disponíveis, boa liderança, equipamento adequado e a funcionar correctamente e equipas orientadas para um mesmo objectivo, quadro que não se verifica, muitas vezes, no posto de trabalho;
- O "efeito de Hawthorne", que leva a que os formandos, pelo simples facto de estarem a ser observados, mudem o seu comportamento natural, neste caso, aperfeiçoando o seu desempenho durante a formação, ou, nos casos em que há follow-up posterior, durante esse período;
- A "pressão para um desempenho mediano", que leva a alguma resistência por parte dos trabalhadores a aplicarem, no regresso à equipa, tudo o que aprenderam de uma forma eficaz, melhorando visivelmente o seu desempenho e distinguindo-se do grupo;
- Más lideranças, que impedem que os formandos actuem correctamente, ou por deficiente orientação, ou por alguma reserva face a potenciais concorrentes a essa posição.

Não se tendo feito, objectivamente, esta avaliação, podemos, no entanto, tirar algumas conclusões a partir da opinião manifestada pelos participantes quanto ao contributo do Jogo para alterar/melhorar comportamentos nas equipas (em situação de trabalho). Assim, para:

90%, o Jogo contribuiu para o fortalecimento das relações interpessoais na agência;

86%, o Jogo contribuiu para o incremento do espírito de equipa no posto de trabalho;

75%, o Jogo fez melhorar o clima/ambiente geral de trabalho;

88%, o Jogo contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança.



8 inforbanca 68 Abr > Jun | 2006

• Finalmente, quanto à avaliação dos resultados (medida do impacto da formação sobre os objectivos organizacionais), voltamos a estar perante uma área de dificuldades relevantes, sendo normalmente por via indirecta que se pode fazer esta avaliação (através da avaliação de evolução dos resultados da própria empresa ou das suas diferentes equipas). Discute-se qual o intervalo de tempo aconselhável entre a formação e a mediação dos resultados, sendo que, nuns casos, estes podem aparecer imediatamente, noutros, só ao fim de alguns meses ou até anos. Tudo isto leva a que alguns autores considerem polémica esta medida de avaliação.

Não se tendo feito qualquer estudo sustentado sobre a evolução dos resultados das equipas, até porque isso seria impossível, dada a heterogeneidade da sua composição, não quisemos, mesmo assim, deixar de reflectir sobre esta vertente e colocamos uma hipótese de trabalho que pode levar à conclusão probabilística de impacto do jogo nos resultados organizacionais.

Fomos analisar qual a composição das equipas que participaram nos Jogos de 2004/2005 e 2005/2006, este ainda em curso, qual o resultado que alcançaram e qual o grau de cumprimento dos objectivos comerciais em 2005. As conclusões foram as seguintes:

- I. A maior parte das equipas não são homogéneas, em termos de origem dos seus elementos, pelo que:
 - Se valorizou mais a componente "resultado no jogo" do que a componente "o que se aprende com o jogo", tendo as equipas procurado elementos, cujos conhecimentos e motivação competitiva assegurassem um melhor resultado final;
 - Assim, não se trabalhou uma das componentes inte-



ressantes que o jogo permitia, a de promover e reforçar as relações interpessoais, com posterior impacto no funcionamento da equipa em situação de trabalho.

- 2. As equipas que eram constituídas com elementos todos da mesma agência tiveram, genericamente, piores resultados do que as que eram constituídas por elementos de diferentes origens (seleccionados/convidados pelo chefe de equipa), pelo que se pode concluir que:
 - A diversidade de formações, experiências e perfis, contribui para melhores resultados no jogo, relevando a importância da multidisciplinaridade e da pluralidade de personalidades na performance das equipas;
 - Esta diversidade acabou por ser cimentada por uma liderança que lhe deu consistência e orientação para resultados (em vários casos, o chefe de equipa não tinha consigo ninguém da mesma agência ou coordenava elementos maioritariamente de agências diferentes), permitindo o desenvolvimento (e treino) desta competência.
- 3. A maior parte das equipas que participaram no jogo em 2004/2005 e em 2005/2006 (jogo ainda em curso), e com uma constituição homogénea, não atingiram plenamente os seus objectivos comerciais, tendo acontecido o mesmo com as equipas que representavam gabinetes de empresas. O que significa que:
 - A formação não está a ser transformada em resultados, a este nível, embora parecendo que se mantêm

¹ Ainda que a sua origem não tivesse tido esta justificação, o ensino a distância, nas suas diferentes formas, foi muitas vezes adoptado apenas porque parecia um processo mais económico de fazer formação a grupos muito alargados de trabalhadores, ignorando-se as implicações de carácter pedagógico e didáctico que coloca e que, quando não geridas adequadamente, não produzem resultados e implicam custos não recuperáveis.
² O modelo (e a prática) das 4 fases do ciclo formativo tornou-se axiomático, podendo encontrar-se, nesta mesma forma, pelo menos desde que a ciência da administração

² O modelo (e a prática) das 4 fases do ciclo formativo tornou-se axiomático, podendo encontrar-se, nesta mesma forma, pelo menos desde que a ciência da administração acolheu as aproximações sistémicas de Bertalanffy, em I 968, dando origem à abordagem sistémica das organizações, com as suas concepções e representações dos processos sob forma de sistemas, até aos textos mais recentes sobre a gestão da formação. Pedro da Câmara e out., em *Humanator* (1997), falam de duas componentes da gestão da formação (componente de gestão e componente de intervenção) que no seu conjunto mantêm a lógica (e forma de representação) do ciclo, ainda que sublinhando a importância da sua ligação ao plano de negócios da empresa.

³ Formas semelhantes de representação podem ser encontradas em vários autores. Ver Patrice Pelpel, em Se Former pour Enseigner, Bordas, Paris, 1986, ou os clássicos textos dos seminários de Roger Bazin, recolhidos por Roger Mucchielli na colecção "Formation Permanante en Sciences Humaines", 1983.

⁴ Referimo-nos às técnicas de "ensino programado", inicialmente usado nas primeiras experiências do ensino a distância e que o e-learning veio utilizar igualmente, de uma forma cada vez mais trabalhada e apoiada em ferramentas mais sofisticadas.

⁵ Imagem que representa uma entidade num contexto virtual que imita a realidade e que pode interagir com o utilizador de uma aplicação. Muitas vezes, mas não necessariamente, assume uma forma física humana.

⁶ Em rigor, os grupos aprendem se cada um dos seus elementos aprender, tal como acontece com as organizações. Nesta questão subscrevemos inteiramente o postulado de Verkovicch: "L'apprentissage est une affaire privée, et l'enseignement est une affaire social". Também sobre esta temática vale a pena consultar o texto "As Competências na Empresa", de Paulo Pereira de Almeida, inserido no livro A Era da Competência, de 2004, RH editora, e com ele revisitar o modelo dos 3 níveis de aprendizagem nas organizações qualificantes proposto pelo MEDEF, nas Journées Internationales de la Formation, em Paris, 1998.

⁷Começa a parecer-me evidente que se prefigura um novo elemento que designaria, provisoriamente, por "learning environment" e que aparece na sequência do desenvolvimento do "edutainment" (ou educational entertainment ou entertainment-education). A situação formativa aparece envolta num contexto de narrativa, com ou sem personagens (avatares em muitos casos) e talvez, em breve, a ciência da educação venha a considerar este aspecto como determinante. Não tenho ainda sobre o assunto uma ideia clara, mas fica aqui o desafio para alguém o desenvolver posteriormente.

⁸ É frequente (e compreensível) a confusão entre métodos e técnicas, essencialmente porque estes podem ser usados num sentido ou noutro. Em rigor, designa-se por método a forma como se articulam as entidades "ensinante", "aprendente" e "objecto de formação". O "método", na prática, compõe-se de várias técnicas articuladas de modo a atingir um determinado objectivo. Entende-se por "técnicas" o conjunto de atitudes, procedimentos e actuações suscitadas pela entidade "ensinante", de forma a que o método desempenhe, de facto, a sua função de gestão da situação de formação. Contudo, as fronteiras não são sempre nítidas.

⁹ Para uma revisão dos métodos e técnicas, consulte-se Alain Meignant, em *Manager la Formation*, 1997, que continua a ser, do meu ponto de vista, um trabalho de referência para quem pensa a formação. Meignant foi director do Grupo Quaternaire e é professor da Universidade de Paris.

resultados interessantes nos outros níveis de avaliação, como referimos anteriormente (nível de reacção, nível de aprendizagem, nível de comportamento).

Há quem considere ainda um 5° nível de avaliação – a do retorno do investimento (ROI). Trata-se de uma abordagem muito em voga, alinhada com as preocupações da rendibilidade e da produtividade, no quadro da extensão da lógica do investimento à gestão dos recursos humanos. Jack Philips é um dos mais conhecidos representantes desta corrente. Segundo o J. Philips Center for Research, este valor poderá ser calculado da seguinte forma:

$$ROI = \frac{\text{Net Program Benefits x 100}}{\text{Program Costs}}$$

Têm sido utilizados três critérios principais para a avaliação deste factor:

O custo – benefício ¹⁷;

A análise de valor 18;

O ROI da formação 19.

Em síntese, e não havendo espaço neste artigo para aprofundar esta vertente complexa da avaliação da formação, pelo que optamos por indicar alguns trabalhos e autores que consideramos de referência, o que está em causa é saber se:

- a) A formação provoca melhoria dos resultados das equipas e organizacionais;
- b) Esses resultados são superiores ao que se gastou/investiu na formação.

É claro que esta avaliação levanta duas questões muito importantes e interessantes: o que se considera "custos da formação" e como se apuram? O que se considera "benefícios da formação" e como se apuram?

Se é verdade que temos apurados os custos da nossa participação no Jogo Bancário (sem ilusões de ter considerado, à exaustão, todos os custos efectivos, directos e indirectos), já não é verdade que tenhamos contabilizado os benefícios, de forma a concluir, com clareza e rigor, se estes compensaram aqueles.

Conclusão

O Jogo Bancário tem potencialidades muito interessantes do ponto de vista formativo, mas, para alcançar o sucesso e justificar plenamente o investimento, a participação das equipas tem de ser rigorosamente preparada e acompanhada, sob pena de prevalecer o "efeito lúdico" sobre o "efeito pedagógico", ficando vários dos objectivos por atingir. Pela nossa parte, pensamos que a primeira experiência foi positiva em termos de resultados comportamentais, não tanto em termos de resultados económicos, e estamos expectantes sobre os resultados do Jogo em curso. Faremos uma análise cuidadosa destas duas experiências, tiraremos os ensinamentos adequados e certamente que, com as alterações que se considerarem pertinentes, voltaremos mais vezes a utilizar esta metodologia formativa²⁰, com o apoio do IFB.

*Director de Recursos Humanos da CGD.

Docente universitário convidado.

| 10 | inforbanca 68 | Abr > Jun | 2006

¹⁰ Voltamos a Alain Meignant.

¹¹ Nem todos os elementos da agência integram a equipa sua representante, e há equipas com elementos de várias agências, podendo considerar-se como modelares, para o que aqui importa, as equipas constituídas com elementos de uma mesma agência e lideradas pelo seu gerente, o que nem sempre aconteceu.

¹² Também participamos em jogos abertos, que simulam mercados amplos e até de sectores diferentes, como é o caso do Jogo de Gestão Global, organizado pelo jornal Expresso, em que algumas destas equipas representam a CGD.

¹³ Seguimos o modelo consagrado de D.L. Kirkpatrick, apresentado em Training and Development Handbook, New York, McGraw Hill Book Company, 1987, onde a formação se avalia em quatro níveis (reacção, aprendizagem, comportamento e resultados).

¹⁴ Embora seja este o conceito de "aprendizagem" no contexto da avaliação da formação, tratando-se, neste sentido, de medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes) recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis, no contexto da própria formação, isto é, na ausência do desempenho da função, os especialistas da psicologia da aprendizagem fazem uma aproximação mais exigente (que partilhamos), considerando que só há verdadeiramente "aprendizagem" quando o formando consegue utilizar de forma produtiva o que apreendeu, em contexto diferente do da situação formativa e para resolver questões/problemas de uma mesma categoria dos aprendidos, mas diferentes.

¹⁵ Apesar de o modelo de Kirkpatrick prever a medição das mudanças operadas pela formação, através de avaliações antes e depois desta, não é a sua metodologia a mais divulgada e adoptada. Kirkpatrick defende que, na medida do possível, se proceda a medidas antes e depois da formação com recurso a um grupo de controlo, o que em ambiente empresarial (não laboratorial) é pouco prático. A metodologia mais consagrada para este objectivo é a do pré-teste e pós-teste, proposta por Enders e Kliner, em "How to measure management training and development effectiveness", *Journal of European Industrial Training*, 1990.

¹⁶ Alguns estudos apontam para resultados muito baixos na transferência de conhecimentos e comportamentos para o posto de trabalho, como os referidos por H.K.Kelly, apresentados em "A primer on transfer of training", no *Training and Development Journal*, em 1982, onde não se vai além de 10 a 15%. Mesmo considerando que o tipo de formação analisado era de tipo essencialmente expositivo e que os métodos activos representam ganhos nesta matéria, os estudos mais recentes continuam a referir níveis de perda muito significativos sempre que a formação não se insere em projectos de "formação – acção", i.e, em que a formação se articula com outros tipos de intervenção que verifiquem, assegurem, estimulem e reforcem as aquisições formativas.

¹⁷ Ver modelo de Cullen, J.G. e outros, em "Cost effectiveness: a model for assessing the training investment", *Training and Development Journal*, 1978, ou a abordagem de Phillips, J.J., em *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, London, Koogan Page, 1990.

¹⁸ Ver Sheppeck, M.A.; Cohen, S.L., "Put a dollar value on your training programs", *Training and Development Journal*, 1985. Ver igualmente os trabalhos de Cascio, W.F., de que destacaria, "Using utility analysis to assess training outcomes" in *Training and Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998; *Costing Human Ressources*, Boston, PWS-Kent Publishing Company, 1991, e *Applied Psychology in Personnel Managemnent*, Engle Wood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1991.

¹⁹ Nesta vertente justifica-se uma referência especial aos trabalhos desenvolvidos nos últimos anos pelo ROI Institute, USA, nomeadamente pela equipa de Jack J. Philips, cuja metodologia vem sendo adoptada por empresas de referência, como a Accenture, IBM, Nokia, British Telecom, Microsoft, Sap ou NASA.

²⁰ A CGD utiliza na sua formação outras simulações e jogos de gestão (Gestão Global; Visa Chellange; Eurobank Risk, Global Banker), tendo o Jogo Bancário a particularidade de ser jogado apenas por equipas da empresa e tendo a sua organização maior flexibilidade para responder a costumizações que se mostrem interessantes.

Comunicando

Constelações Organizacionais

um toque de magia?

As constelações organizacionais "vieram" dos países nórdicos há cerca de dez anos e propõem desvendar dinâmicas subjacentes nas empresas. Problemas complexos, como a estrutura organizacional, a liderança ou o reconhecimento apropriado e genuíno dos funcionários podem ter soluções simples. Empresários, gestores e consultores estão cada vez mais curiosos e intrigados com as soluções encontradas através deste "toque de magia", e assiste-se a um movimento crescente de entusiasmo e descoberta, no sentido de mostrar as potencialidades desta ferramenta.

Imagine que conseguia, sem envolver funcionários, visualizar, através da colocação de pessoas num palco, os problemas da sua empresa ou departamento e que as soluções lhe apareciam também encenadas por pessoas reais. O conceito pode parecer estranho, mas limita-se a aplicar ao mundo empresarial a teoria sistémica e o método das constelações. O objectivo é evidenciar, através da formação de constelações num palco, dinâmicas subjacentes nas organizações que podem dificultar o seu funcionamento.

Ao Encontro das Constelações

Vamos assistir a um workshop. Um facilitador, que domina a técnica, convida uma pessoa com um problema para resolver na sua empresa a colocar pessoas, escolhidas entre o público, para representarem diferentes áreas - ou mesmo diferentes problemas – que só ele conhece. O facilitador tem o mínimo de informação possível e os participantes não têm nenhuma. Dizem-lhes apenas: "Tu vais representar a área de vendas, tu a direcção, tu a produção, etc.". Depois, a pessoa interessada na encenação do seu problema vai colocar as pessoas consoante lhe parece adequado na sua relação com os outros. Por exemplo, o participante marketing de costas viradas para o participante produto. A estas pessoas pergunta-se também como se sentem: estão bem naquela posição? Sentem que deveriam estar mais afastadas, ou mais perto? E vai-se ajustando o cenário com os peões. Do diálogo e dos posicionamentos ou movimentos, surge, geralmente, uma solução, que é perceptível para a pessoa que está a dirigir a constelação, em função do seu problema. O facilitador sugere apenas passos a seguir. Tudo isto é feito de uma forma simples e directa, reconhecida por todos os que trabalham na empresa.

A Ordem sobre o Caos

O ponto de partida é a imagem interna de uma organização que um consultor colocou no espaço e permite tirar conclusões a respeito de um sistema, da sua história ou do seu estado. A verdade é que existe uma teia invisível entre as pessoas de uma mesma empresa, uma linguagem transverbal, falada pelo grupo, de que vamos tentar perceber a gramática. Assim, aparece

sempre o que já se sabe, mas que não se quer ver. E, como não há filtros, o impacto é profundo. Ou seja, separam-se os problemas. Por exemplo, se há uma incompatibilidade pessoal, separa-se essa questão do aspecto da competência.

A explicação para o fenómeno pode ser encontrada ao nível da percepção humana: o ser humano não percebe apenas elementos, factos e estados isolados, mas também padrões e estruturas relacionais; isto é, redes de relações e constelações de sistemas.

Subjacente a toda a teoria, está uma série de princípios, como o direito de todos de pertencerem à organização, o facto de a ordem ter primazia face ao caos, de todos os sistemas tenderem para a ordem, o sistema, como um todo, ser mais importante do que cada um dos membros, o equilíbrio entre o dar e receber, o reconhecimento da liderança, etc.

Noutro exemplo, o processo de recrutamento beneficia claramente com a constelação. O facilitador pede a um director para enumerar quatro factores importantes no lugar a ocupar. Depois, vê a lista de candidatos e escolhe participantes a quem dirá que são o A, o B, o C e o D. E só ele sabe a quem correspondem as letras na lista de candidatos. Noutra parte do palco, escolhe um participante para cada competência importante. Um será a experiência, por exemplo, outro, a competência, outro, a capacidade de chefia, outro, a responsabilidade consoante aquilo que foi considerado relevante pelo gestor. Posicionam-se as pessoas-factores e cada participante que representa um candidato passa no meio deles. Entretanto, è pedido a cada "competência" para dar uma nota relativamente àquilo que representa quando a pessoa passa por ele. No final, procede-se à pontuação, trocam-se comentários e desvendam-se as diversas representações, o A, o B, o C e o D, que são anónimos, não os pró-



prios candidatos. E é engraçado como, por exemplo, uma pessoa que representava a "experiência" nada tinha sentido em relação a um candidato. Quando o assunto foi discutido, descobriu-se que esse candidato, de facto, não tinha experiência nenhuma.

Um Novo Perfil de Liderança

A definição de uma estratégia é uma das aplicações mais óbvias da técnica, e projecta-se em decisões como a preparação de negociações, integração harmoniosa após fusões, gestão de projectos, empresas familiares, teste de projectos, gestão de conflitos ou simples diagnóstico de funcionamento. Quando um líder posiciona representantes das divisões da sua empresa, obtém, de imediato, uma imagem das relações entre as pessoas. Pode ficar surpreso se há pessoas que não o olham de frente ou estão a olhar para fora, algo em que nunca tinha reparado. Isso significa que as pessoas não estão satisfeitas com aquilo que se passa no seio da empresa, talvez porque o líder não exerce uma autoridade de apoio aos gestores, que ficam então inseguros e procuram possíveis soluções no exterior.

As constelações organizacionais permitem construir um novo perfil de liderança, constituindo uma ferramenta poderosa para distinguir entre assuntos pessoais e da organização e sendo uma forma elegante de tratar questões empresariais e pessoais relacionadas entre si e de obter conhecimentos profundos em áreas sensíveis dos negócios. Há quem diga que se trata de usar mais o lado direito do cérebro face ao esquerdo, utilizando os princípios do "campo de informação" da consciência individual e colectiva dos sistemas.

Mas a verdade é que se trata de uma fonte de soluções inovadoras e criativas!

Adaptado de um artigo de Géraldine Correia, in *Exame*, 2005.

Conte-nos um Caso

Isto é mesmo consigo, colega leitor(a), porque gostaríamos da sua colaboração/participação numa pequena aventura que já teve "resposta", mas que só terá continuidade se nos enviar as suas "histórias"...

Esperamos por si em h.fontes@ifb.pt...

Mãos no Ar!...

Um...assalto?!!!

Uma pedra, trilhada pelo pneu de um qualquer camião, saltou da estrada e provocou uma fissura no vidro da agência. Tratava-se de um vidro de grandes dimensões, talvez quatro metros de largura e dois de altura, virado para a rua.

No dia seguinte, solicitou-se os serviços de um vidraceiro, que veio com a sua equipa, três ou quatro homens, proceder à substituição do vidro.

Retiraram o vidro partido e começaram a colocar o novo. Até aqui nada de especial, nada de surpreendente.

No decorrer da operação, os funcionários da vidraceira, no interior da agência, tiveram de segurar o vidro com os braços levantados, mais exactamente de braços no ar, empurrando-o para a moldura, enquanto outros aplicavam o betume necessário à sua fixação.

De repente, entram na agência, sem pré-aviso, três polícias de metralhadora em punho e em posição de combate!

Olhámos para eles, os funcionários do banco e os da vidraceira, com surpresa e apreensão, pois não percebemos logo o que se estava a passar!

Chamaram-me para falar com a polícia que, depois de se certificar que estava tudo bem, me explicou que tinham sido alertados para a possibilidade de estar a desenrolar-se um assalto à agência. Alguém que passava na rua terá visto algumas pessoas, dentro da agência, de braços no ar e chamou a polícia!

Não fiquei muito agradado com a actuação da polícia, uma vez que esta deveria ter contactado em primeiro lugar a agência, tanto mais que poderíamos estar perante uma situação que envolvesse reféns e a entrada da polícia, daquela forma, poderia ter colocado em perigo a vida de funcionários e clientes!

Felizmente não houve mais nenhum problema e a polícia saiu das nossas instalações sob os sorrisos dos funcionários da vidraceira e dos colaboradores do banco!

Foi, apesar de tudo, um grande susto!

MC

| 12 | inforbanca 68 | Abr > Jun | 2006

A Banca Não Presencial

na Caixa Geral de Depósitos



António Manuel de Araújo Filipe*

Introdução

Desde há muito tempo que a CGD enveredou pela diversidade de processos de interacção entre o cliente e o banco. Cedo começaram a desenvolver-se esforços no sentido de disponibilizar meios alternativos e complementares às redes tradicionais de distribuição para satisfazer as diferentes necessidades de relacionamento com o banco. É neste contexto que, em 1983, com o desenvolvimento do programa Caixautomática, rede privada de equipamentos da Caixa, começam a ser dados os primeiros passos nesse sentido.

O nosso entendimento é o de que deveremos disponibilizar todos os meios que se mostrem relevantes, de acordo com os desenvolvimentos da tecnologia e a apetência para a sua utilização, sendo o cliente soberano na eleição daqueles que pretende utilizar.

Acreditamos que esta abordagem traz vantagens mútuas. Para o cliente, a disponibilidade (tendencialmente 24 horas, todos os dias do ano), a conveniência, a privacidade, a possibilidade de personalização e a mobilidade são as mais-valias enaltecidas. Esse

aumento da janela de contacto com os utilizadores, por outro lado, potencia um contacto mais estreito e fidelizante para com o banco e fomenta o acréscimo de densidade das interacções de negócio.

Foi feito um caminho progressivo e por etapas tanto na disponibilização dos diferentes canais como nas funcionalidades que lhes estão afectas. Promovendo a evolução tecnológica, partimos das operações e meios mais simples e, ao longo do tempo, temos vindo sempre a crescer tanto no seu número como na sua complexidade.

Na nossa actividade não presencial, abarcamos já as áreas da pré-venda, venda e pós-venda, bem como o fornecimento de informações e a prestação de serviços, além do desenvolvimento de actividades de contacto especializado, nomeadamente no telemarketing e na recuperação de crédito.

Enquadramento

Entendemos por banca não presencial aquela que permite ao cliente a realização de componentes no seu relacionamento com o banco, sem necessitar da presença física de um colaborador da instituição para lhe dar seguimento. Assim, nesta definição lata, estão incluídos vários canais, desde as "tradicionais" ATS (Automated Teller System), da rede privada da CGD, e ATM (Automated Teller Machine), da rede partilhada SIBS, até à banca através da Internet, passando pelas comunicações por meio telefónico, tanto as automáticas como as que são tratadas por assistente comercial.

Clientes Não Presenciais

A apetência pela utilização dos canais não presenciais não tem o melhor enquadramento nas teorias e processos tradicionais de segmentação, baseados no estatuto sócio-económico dos utilizadores. Na verdade, detecta-se uma transversalidade tanto nas idades como na condição económica dos utilizadores, embora, no caso da Internet, haja uma prevalência para o seu uso por parte daqueles que, por razões profissionais ou de formação, se encontram mais familiarizados com o sistema.

Pequeno Historial

Na CGD, os primeiros passos foram dados em 1983 com o programa Caixautomática e a disponibilização das primeiras ATS. Seguiu-se, em 1985, a disponibilização das ATM Multibanco. No ano de 1994, em Março, estreámos o relacionamento por telefone através do Call Center, tendo o Caixadirecta, serviço telefónico transaccional, começado a operar em 1996. Depois de um piloto de dois meses, em Abril de 1999, foi disponibilizado aos

clientes o canal para clientes particulares através da Internet – o Caixa Directa *On-line*. Em 2002, foi lançado o Caixa *E-Banking*, que se destina às empresas, institucionais e empresários em nome individual.

Situação Actual

A Caixautomática, na sua configuração actual, engloba um conjunto de equipamentos basicamente constituído por ATS, mais de I 500, e actualizadores de cadernetas, mais de I 000, que, no seu conjunto, durante o ano de 2005, em termos de valores médios mensais, ultrapassaram os I0 600 000 de transacções. Estes equipamentos, disponibilizados para uso exclusivo dos clientes da CGD, estão largamente difundidos por todo o país, estando alguns localizados em espaços bancários – agências ou edifícios da CGD – ou em locais de terceiros. Apesar de ser aquele que existe há mais tempo, este canal tem sido, continuamente, alvo de aperfeiçoamentos e melhorias, de tal forma que muitos dos equipamentos mais modernos, para além das funcionalidades mais usuais, disponibilizam uma série de outras, como o depósito "inteligente" de numerário ou cheque, espécime por espécime, com a respectiva validação e a disponibilização de notas.

O Multibanco é um serviço automático partilhado pelos bancos no âmbito da SIBS. Tendo por base a interacção dos clientes com as ATM, encontra-se disseminado por todo o país, estando sob gestão e apoio da CGD mais de 1700 equipamentos. Apesar dos aspectos que as distinguem, nomeadamente de ordem estética, relacionados com as diferentes marcas dos fornecedores de equipamentos, estas máquinas apresentam, essencialmente, a mesma panóplia de funcionalidades A média mensal de transacções efectuadas durante o ano de 2005, pelos nossos clientes, na rede Multibanco ultrapassou os 17 000 000.

O Caixadirecta congrega funções de carácter informativo, acessíveis ao público em geral e não apenas a clientes, e funções de carácter comercial, reservadas a clientes da CGD. A interacção transaccional pode realizar-se em dois níveis distintos – pode ser exercida de forma automática, comandada pelo accionamento de teclas (no modo multifrequência dos telefones) ou com recurso a conversação com um assistente. Em qualquer momento da interacção automática o cliente pode passar à ligação com atendimento personalizado. Para muitos clientes, este canal, na modalidade assistida por pessoas, oferece o melhor de dois mundos – a possibilidade de uma interacção inteligível com outra pessoa, em condições de conveniência controlada pelo próprio, e uma disponibilidade permanente, a partir de qualquer local.

Os canais mais recentes, que são os que revelam maior crescimento, estão baseados na Internet. Estes canais conjugam o máximo de conveniência com a disponibilidade tendencialmente constante.

Desde o seu lançamento público em Abril de 1999 até aos nossos dias, este canal tem vindo a crescer de forma continuada e sustentada. Em Abril de 2005, foi realizada uma reestruturação do serviço. Dela resultou uma nova imagem, um novo modelo de navegação e uma nova organização das matérias, mais agradáveis e de uso mais fácil, que contribuíram para o avolumar do sucesso. No índice Netpanel, da Marktest, há muito que o grupo CGD aparece isolado no primeiro lugar tanto no número de utilizadores únicos como no de páginas visitadas. Nas nossas medições internas, tem sido notório o aumento das solicitações. Em 2005, com os valores mensais sempre em crescendo, ultrapassou-se a média mensal dos 12 000 000 de operações, com os últimos meses a

ultrapassarem os quinze milhões. E, no início deste ano, esse valor já foi batido, registando-se mais de 16 300 000.

Para as empresas, o canal não presencial disponível é o Caixa e-banking. Ele foi o herdeiro dos sistemas anteriormente existentes, embora esses sistemas tivessem uma filosofia de funcionamento diversa, baseada naquilo a que se chama uma configuração cliente/servidor, em que, nos equipamentos do cliente, era necessário carregar um conjunto de aplicações dedicadas para assegurar o funcionamento do sistema.

Com a adopção da Internet como plataforma de interacção para o home banking de empresas, foi evidente o salto qualitativo permitido nas características das interacções, aumentando a sua atractividade e facilidade de uso, o que se reflectiu tanto no aumento do número de utilizadores como no número médio de solicitações por utilizador. Assim, terminámos o ano de 2005 com o mês de Dezembro a ultrapassar claramente os dois milhões de operações, sendo que muitas dessas operações são complexas e múltiplas, encerrando em si outras mais elementares.

Relação com a Banca Presencial

Entendemos a banca presencial e a não presencial como duas vertentes de uma mesma realidade. O nosso compromisso está concentrado na relação com o cliente. Assim, cada uma dessas vertentes tem competências no desenvolvimento dessa relação.

Essas competências não são estáticas e dependem, com maior relevância para o que se expõe, de dois factores – as características dos produtos/serviços subjacentes ao relacionamento com o cliente e o perfil do cliente. Ou seja, o mesmo cliente pode, hipoteticamente, optar por canais de um tipo ou de outro, consoante a criticidade dum determinado relacionamento (e.g., transferência entre contas versus um pedido de crédito ao investimento). Por outro lado, reflectindo diferentes perfis psicográficos, dois clientes podem efectuar o mesmo tipo de solicitação pelos diferentes tipos de canal em questão (e.g., um cliente solicita um cartão de crédito numa agência, enquanto outro o faz pela Internet).

No dia-a-dia procuramos uma articulação estreita entre estas áreas. As novas funcionalidades não presenciais são referendadas também por estruturas das áreas presenciais.

Uma vez implementada, a rede presencial é um observatório permanente que ajuda a definir novos passos e a optimizar os existentes

Conclusões

Embora com um *slogan* emprestado, podemos dizer que a banca não presencial "veio para ficar".

Sem complexos e sem falsas pretensões. Tendo a consciência de que pode contribuir de forma significativa para a presença e oferta global do banco, actuando em colaboração e sinergicamente com as outras áreas.

Vai ao encontro dos interesses dos clientes nos aspectos de conveniência, privacidade, personalização e mobilidade, com uma disponibilidade tendencialmente permanente e ajudando a estruturar um preçário mais equilibrado, contribuindo para o balanceamento entre as mais-valias sentidas e os custos de materialização dos produtos e serviços distribuídos.

Tem pela frente um caminho longo e repleto de (novas) oportunidades. ■

*Subdirector, Direcção de Canais Electrónicos (DCE)
- Caixa Geral de Depósitos

| 4 | inforbanca 68 | Abr > Jun | 2006

Para além da Formação

Esta rubrica pretende recolher testemunhos de ex-alunos do IFB/ISGB que apostaram na sua formação e, sobretudo, obter o depoimento de pessoas cujas emoções/atitudes importa conhecer.



Nuno Filipe Antunes*

Para mim foi bastante importante ter passado pelo IFB, visto que estava nessa altura a frequentar o 10° ano, numa escola estatal, com um único objectivo – o de rapidamente terminar o liceu e arranjar um emprego.

Ter frequentado este curso técnico-profissional proporcionou-me bases sobre uma área específica, bem como a aplicação directa das matérias, através dos estágios nas instituições financeiras. Outra vantagem era a garantia de equivalência ao 12º ano. Mas o mais importante eram as perspectivas de saída para o mercado de trabalho, tendo como vantagem sobre quem saía do ensino dito normal, o *know-how* adquirido. Esta mais-valia era a chave que nos permitia abrir muitas portas.

Sabendo da importância que a formação tem na nossa vida, decidi continuar os estudos pela via universitária, de forma a alargar os meus conhecimentos.

Quanto a dificuldades, começaram logo no momento em que tive de deixar a minha escola, e sobretudo os meus amigos, para ir para o IFB.

Depois de ultrapassada essa situação, a minha adaptação a este novo mundo foi boa. O ambiente era óptimo, fiz logo novos amigos, estava satisfeito com o método de ensino e os resultados começaram a aparecer de forma satisfatória.

Obviamente, ao longo destes três anos nem tudo foi um mar de rosas, e as dificuldades foram aparecendo. Sabia desde o início que não poderia chumbar nenhum ano, correndo o risco de ter de abandonar o instituto sem qualquer hipótese de equivalência. Esse factor de pressão serviu para me auto-motivar, fazendo com que me esforçasse para conseguir chegar ao final dos três anos com sucesso.

O segundo ano foi o mais complicado, sentia-me um pouco saturado do dia-a-dia do curso e estava a ficar desmotivado, mas o estágio desse ano foi bastante positivo, pois senti-me pela primeira vez um bancário a sério. Isso deu-me alento para prosseguir a minha caminhada com mais vontade e focado num único objectivo: trabalhar num banco.

O terceiro ano, por ser o derradeiro, teve como dificuldade maior a existência de exames finais (denominada PAP), nos quais tínhamos de ter positiva; além disso, a nossa média de final de curso dependeria, em grande percentagem, da nota alcançada nessas mesmas provas. Mas valeu a pena!

O Instituto ajudou-me na minha formação como profissional, mas, acima de tudo, a ser o homem que sou. \blacksquare

*Técnico do Departamento de Títulos do Deutsche Bank

Citando ...

→ "O cliente tem sempre razão."

H. Selfridge (slogan adoptado nas lojas de Selfridge)

- → "O cofre do banco contém apenas dinheiro. Frustrar-se-á quem pensar que nele encontrará riqueza." Carlos Drumond
- → "O génio de um bom chefe é deixar atrás de si uma situação em que o bom senso, sem a graça do génio, possa continuar com êxito." Walter Lippman
- "A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia."

Norman Schwarzkopf

→ "Saber exactamente qual a parte do futuro que pode ser introduzida no presente é o segredo de um bom governo."

Victor Hugo



O Futuro dos Sistemas Pagamento na Europa

A Criação do Espaço Único de Pagamentos em Euros

(SEPA - Single Euro Payment Area)



Aconteceu no passado dia 23 de Fevereiro e visou proporcionar aos participantes um contacto aprofundado com o processo de criação do espaço único de pagamentos em euros – SEPA (Single Euro Payment Area), tendo ainda como objectivo antecipar as transformações que ocorrerão necessariamente aos diferentes níveis, ou seja, para a banca europeia em geral e para o sistema bancário português em particular, assim como para a gestão da tesouraria de todas as empresas portuguesas não financeiras.

Com este **seminário**, o Instituto de Formação Bancária pretendeu abrir um espaço de informação e debate, no qual representantes das principais instituições nacionais e internacionais, ligadas ao grande projecto que é a construção da SEPA, discutiram os seus mais recentes desenvolvimentos e iniciativas. Procuramos registar aqui alguns desses momentos, porque, para além da dimensão estratégica do tema, a excelência dos oradores contribuiu decididamente para o êxito deste seminário.

PARTE I

A Perspectiva Europeia - Sistemas de Pagamentos numa Economia Global

João Salgueiro

Presidente da APB - Associação Portuguesa de Bancos

O Presidente da APB começou por salientar a oportunidade do evento, dizendo que o mesmo iria permitir-nos ter um *roadmap* mais claro para a nossa transição e uma maior determinação para concretizarmos as alterações que teremos de implementar nos próximos anos.

João Salgueiro considera que esta é uma alteração semelhante à que tivemos que ultrapassar para introduzir a moeda única, na medida em que concretiza, em sua opinião, "a última fase da introdução do euro".

O orador referiu ainda que vamos evoluir de uma situação em que temos diferentes mercados, que usam a mesma moeda, para um verdadeiro mercado único e que essa situação vai representar muitos desafios e levar-nos a reajustar a nossa estratégia, mas, ao mesmo tempo, criará muitas oportunidades para os que aceitarem este cenário com determinação e a tempo. Os primeiros a adaptarem-se serão, certamente, os vencedores.



João Salgueiro terminou dizendo que a atitude proactiva que temos demonstrado ter no sector bancário e financeiro, nos últimos 30 anos, é determinante para sermos os primeiros a adaptar-nos à mudança. ■

Gertrude Tumpel-Gugerell

Membro do Executive Board do Banco Central Europeu



Um dos momentos altos do seminário foi, sem dúvida, a intervenção de Gertrude Tumpel-Gugerell, membro do Executive Board do Banco Central Europeu, que, de forma

muito sugestiva, subordinou a sua intervenção ao tema "A Agenda de Lisboa – Como Pode a Banca Contribuir?"

Impressionada com a beleza e a sofisticação tecnológica da Ponte Vasco da Gama, que acabara de sobrevoar, recordou que as pontes servem para unir paisagens e pessoas que a natureza havia separado e que, em seu entender, também a integração europeia, que nos trouxe prosperidade e paz, consiste na criação de pontes e de infra-estruturas que permitam que as pessoas cooperem entre si. Daí a sua enorme satisfação em falar em Lisboa sobre a integração dos sistemas de pagamentos na Europa.

Em sua opinião, um sistema financeiro moderno é impensável sem as ligações e as redes que os sistemas de pagamentos oferecem. Conhecedora da nossa realidade, lembrou que, a partir da segunda metade dos anos 80, Portugal desenvolveu um sofisticado sistema bancário, particularmente no que se refere a meios de pagamento, e lançou o desafio de criarmos, agora, as pontes e as infra-estruturas que permitam a sua integração com os outros países.

Recordou que o principal objectivo da SEPA é remover as barreiras nacionais ainda existentes na Eurolândia, permitindo substanciais economias de escala e que os clientes tenham as mesmas facilidades que hoje têm no mercado nacional. O portador de um cartão poderá usá-lo na zona euro sem nenhuma diferenciação baseada no país de emissão e, para além disso, poderá escolher um banco onde quiser e fazer pagamentos – transferências e débitos directos – a partir de uma única conta.

Fazendo um balanço muito positivo do trabalho já realizado referiu, no entanto, que ainda há muito a fazer. Falta, por exemplo, envolver e preparar os clientes e atribuiu ao EPC especiais responsabilidades na criação de atractivos para na utilização de transferências a crédito e débitos directos. Os bancos, por seu lado, deverão introduzir os novos instrumentos e explicá-los aos seus clientes.

Quase a terminar, interrogou-se sobre se os bancos irão beneficiar da SEPA. Respondeu afirmativamente, mas referiu que, para isso, terão de reduzir os custos. Há, em seu entender, excelentes condições para a redução dos gastos com as infra-estruturas. Abolindo-se os diferentes processos domésticos, reduzir-se-ão os custos. A SEPA é uma oportunidade para substituir métodos manuais por eficientes processos electrónicos.

Voltando à metáfora inicial, concluiu dizendo que as pontes não se constroem da noite para o dia. São o produto de laboriosos esforços, mas, uma vez concluídas, é como se lá estivessem estado sempre! Com a SEPA vai acontecer assim. Agora, vemos sobretudo o trabalho necessário e os custos. Amanhã, os clientes olharão para os seus benefícios com a mesma naturalidade com que já hoje atravessam a Ponte Vasco da Gama.

O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa

Gerard Hartsink

Chair do European Payments Council (EPC)

A intervenção de Gerard Hartsink, *Chair* do European Payments Council (EPC), revelou-se de grande significado, dado que o EPC é a entidade que representa a indústria bancária europeia em matéria de sistemas de pagamentos. O EPC foi criado em 2002 por 42 bancos, três associações de bancos e a EBA (Euro Banking Association). Presentemente, tem 64 membros (entre eles, o Banco Comercial Português e a Caixa Geral de Depósitos), pertencentes a 27 países.

Os bancos representados no EPC assumem a visão de que pagamentos na zona euro são pagamentos domésticos e comprometem-se a implementar esta ideia em benefício dos consumidores, da indústria e dos bancos europeus através da criação da SEPA

Na sua intervenção, Gerard Hartsink destacou as principais metas assumidas no "Roadmap for SEPA". De acordo com o feedback recolhido, prevê-se

nomeadamente que, quanto aos novos meios de pagamento pan-europeus – transferências a crédito e débitos directos – , os mesmos estejam a ser oferecidos aos clientes pela grande maioria dos bancos no início de 2008 e que, em 2010, a SEPA será irreversível devido às forças do mercado e aos efeitos da existência de uma rede.

O Chair do EPC lembrou, no entanto, que a SEPA só se concretizará se todos os stakeholders europeus e nacionais – empresas, comerciantes, consumidores, administração pública e bancos – assumirem os seus compromissos. ■



Peter Jones

Director, PSE Consulting – Payment Systems Europe (Londres)



Peter Jones abriu o painel assegurado pela PSE Consulting – Payment Systems Europe, fazendo uma abordagem dos principais impactos que a SEPA terá nos *players* – consumidores, empresas, comerciantes e fornecedores na área dos serviços de pagamentos.

Peter Jones considera que a SEPA terá impactos substanciais em todos os *players*, mas que poderá, juntamente com a New Legal Framework, criar um mercado aberto e competitivo, assente em novas regras e procedimentos que permitirão, gradualmente, eliminar as barreiras existentes.

Assim, salientou que o Espaço Único de Pagamentos em Euros irá beneficiar todos os bancos, na medida em que lhes permitirá construir novas propostas de valor, com base na ideia de que um banco poderá chegar a 29 países diferentes (12 no início da SEPA, mas com tendência para ser alargado a 29) – "I Account = 29 Nations", através de uma única conta e de um enquadramento regulamentar comum.

O orador considera que para os bancos europeus falar da SEPA é analisar os seus custos/benefícios e as respectivas estratégias a implementar, nomeadamente:

Os custos:

- Aumento da concorrência;
- Transparência nos preços, o que poderá suscitar alterações no comportamento de consumo;
- Aumento da carga regulamentar e dos custos operacionais;
- Diminuição da rendibilidade associada aos diversos meios de pagamento e perda de receitas na área dos cartões;
- Custos substanciais para concretizar a SEPA.

As oportunidades:

- Novo mercado aberto, com um alargamento do número de clientes potenciais;
- Uma plataforma comum de pagamentos capaz de servir toda a Europa;
- Mercado aberto para as ACH (Automated Clearing Houses), emitentes de cartões e acquirers e fornecedores na área do processamento;
- Regras simplificadas.

As estratégias:

- Possibilidade de alavancar a concretização da SEPA, através da criação de novos produtos;
- Substituição das antigas plataformas de processamento;
- Possibilidade de se tornarem acquirers e oferecerem serviços no espaço SEPA.

| 18 | infotbanca 68 | Abr > Jun | 2006

Marc Niederkorn

Partner, McKinsey & Co.

Marc Niederkorn apresentou o estudo efectuado no âmbito da SEPA, centralizando a sua análise na ideia de que o objectivo dos países europeus deve ser combater o numerário e não a SEPA.

O Partner da McKinsey & Co. referiu que na Europa mais de 180 biliões de transacções na área do retalho são efectuadas em numerário. Conjugando estes números com o total de transacções realizadas, verifica-se que o numerário corresponde a 80% do total de transacções, seguindo-se os meios electrónicos (10%), os cartões (7%, dos quais 5% são de cartões de débito) e o cheque (3%).

Neste enquadramento, Marc Niederkorn considera que "cash is the competing payment instrument that debit cards need to replace".

A necessidade de substituir o numerário pela utilização de cartões de débito é

uma mudança de comportamento vital, sobretudo no cenário de implementação da SEPA. De acordo com o orador, o sucesso da mesma só será possível se forem cumpridas seis condições:

- Existência de consenso entre os stakeholders relativamente à ideia de que reduzir o numerário é benéfico para todos;
- Reforço dos produtos de débito existentes, para que se constituam como alternativas ao numerário;
- Promoção da aceitação dos cartões electrónicos;
- Desenvolvimento de uma oferta de cartões dirigida a cada um dos segmentos de clientes existentes;
- Preçário apropriado, de forma a desincentivar a utilização do numerário, penalizando, por exemplo, os levantamentos através de ATM:
- Esforço dirigido de promoção da utilização dos cartões de débito em substituição do numerário.

Para o efeito, será necessário, antes de mais, garantir a possibilidade de utilização dos cartões de débito, a partir de 2008, nas mesmas condições que hoje se praticam dentro de cada território nacional (custos, aceitação, segurança, etc.). ■

PARTE II

Portugal e os Novos Desafios em Matéria de Sistemas de Pagamento

Manuel Sebastião

Administrador, Banco de Portugal



O Prof. Manuel Sebastião referiu que o sector bancário português terá de enfrentar dois desafios estruturais nos próximos anos – o TARGET 2 e a SEPA – e uma alteração

regulamentar, a "New Legal Framework 1".

De acordo com o Administrador do Banco de Portugal, o sistema de pagamentos português encontra-se no momento de viragem mais importante da sua história, desde que há 20 anos decidiu apostar decisivamente no desenvolvimento dos meios electrónicos de pagamento, nomeadamente através da SIBS e do sistema Multibanco.

O principal desafio que o TARGET2 e a SEPA trazem para o sector financeiro português é a compreensão das suas consequências estratégicas, organizativas e operacionais e a nossa capacidade de dar uma resposta adequada e em tempo oportuno a todas estas consequências, com base na informação disponível.

O outro desafio – o projecto SEPA – é liderado pelo European Payments Council (EPC) e visa integrar três sistemas de pagamento electrónicos de retalho da Europa (transferências electrónicas, débitos directos e cartões) que estão, neste momento, fragmentados de acordo com as necessidades nacionais e que deverão convergir para uma verdadeira zona única de pagamentos em euros até 2010.

E concluiu afirmando que os desafios que temos pela frente são de uma dimensão nunca vista no passado de que há memória. Tudo se vai jogar na forma como soubermos fazer a transição dos sistemas excelentes que temos hoje para os sistemas de amanhã. A transição ideal permitirá colocar Portugal no mapa da SEPA, sem que para tal tenhamos de sacrificar a variedade, a conveniência e a qualidade dos serviços de pagamentos de que dispomos actualmente. Mas, mesmo no que diz respeito à excelência de hoje, esta é apenas garantia do presente, não do futuro. Por isso, o sucesso da nossa transição vai exigir grande visão, capacidade de inovação e de cooperação a nível estratégico, organizativo e operacional, e investimentos em infra-estruturas comuns. É pelo sucesso desta transição que o Banco de Portugal se continuará a bater!

I Projecto de Directiva Europeia sobre Serviços de Pagamentos no Mercado Único, que deverá ser aprovada ainda em 2006 e que prevê a admissão de uma nova categoria de instituição, capaz de proporcionar serviços de pagamento.



O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa

João Luís Baptista

Administrador Executivo, SIBS

O Eng.º João Luís Baptista apresentou a visão da SIBS no contexto da transição para a SEPA, começando por evidenciar o excelente posicionamento da SIBS no âmbito europeu.

No actual enquadramento, a SIBS considera que o sector de pagamentos português está, neste momento, sobre a acção de duas forças de pressão – a regulação (Banco Central Europeu) e a eliminação de barreiras.

Neste enquadramento, estão criadas condições para uma competição completamente diferente no espaço europeu, especialmente ao nível dos processamentos, que é o que afecta mais directamente a SIBS.

O Administrador Executivo referiu ainda que, para a SIBS, a SEPA representa fundamentalmente o seguinte:

- O unbundling que é forçoso fazer no que diz respeito à regulamentação existente, sobretudo ao nível do scheme Multibanco e no âmbito do processamento em si e do negócio do processamento;
- A transparência dos sistemas de pricing e a não subsidiação cruzada entre diferentes tipos de serviços, como condição de competição e benchmark no mercado aberto;
- A ameaça e a oportunidade que a abertura do mercado representa: "uma ameaça porque nos podem entrar pelo nosso playground, mas um desafio porque nos permite entrar noutros".

A SEPA só deverá estar em funcionamento pleno em 2010, mas a SIBS já está a proceder aos ajustamentos necessários, nomeadamente no que diz respeito à construção do sistema de *clearing* do SWIFT (uma das imposições da SEPA), que deverá estar concluído ainda em 2006.

Para a SIBS, a SEPA é uma oportunidade para a empresa se assumir como uma referência internacional enquanto operador tecnológico de sistemas de pagamentos, constituindo-se um prestador de serviços para a banca com uma proposta de valor robusta e que aposta na excelência do serviço prestado. ■



Administrador, Caixa Geral de Depósitos



Norberto Rosa centrou a sua apresentação naquilo que considera serem os três desafios que o sistema português de pagamentos terá de enfrentar:

- I. Manter o elevado nível dos serviços disponibilizados;
- 2. Corrigir as distorções existentes;
- 3. Desenvolver novas soluções.

Relativamente ao primeiro ponto, foi enfatizada a qualidade dos serviços de valor acrescentado de que dispomos e que não deve ser posta em causa pelo processo de normalização inerente à SEPA. Já na abordagem relativa à correcção de distorções, o Administrador da CGD considera que é urgente resolver os problemas inerentes ao financiamento cruzado dos meios de pagamento, sobretudo no que diz respeito ao caso dos cheques e do numerário, que apresentam custos de transacção superiores às receitas que geram.

Quer o numerário, quer o cheque estão a ser financiados pelos outros meios de pagamento. Em termos de numerário, uma das razões que leva a que, provavelmente, continue a haver em Portugal uma utilização excessiva como meio de pagamento, é do seu custo ser nulo.

Relativamente ao cheque, Norberto Rosa considera que nos países em que há uma garantia no pagamento do cheque, o cheque tem uma maior utilização. Portugal faz parte do grupo de quatro países (França, Irlanda, Portugal e Reino Unido) que oferecem garantia de pagamento do cheque e é um dos países com maior volume de utilização do cheque. Segundo o orador, acresce a esta situação o facto de estes quatro países serem também aqueles em que o preço médio do cheque é mais baixo. A criminalização do cheque é, ainda, outro dos factores apontados.

Existe um problema de discriminação de preços, disse ainda o Administrador da CGD, que se explica pelo facto de, por exemplo, um comerciante que permite pagamentos com cartão através de um POS pagar uma comissão enquanto que, se receber um cheque, pode descontá-lo directamente sem qualquer custo.

Norberto Rosa defende, por isso, a criação de um desincentivo à utilização do cheque, bem como a necessidade urgente de criar mecanismos de redução da utilização do numerário.

20 inforbanca 68 Abr > Jun | 2006

Alexandre Bastos Gomes

Administrador, Millennium bcp

Alexandre Bastos Gomes fez uma abordagem no impacto da SEPA para as empresas, referindo que o mesmo vai diferir substancialmente em função da dimensão da empresa. Para o Administrador do Millennium bcp, as maiores empresas serão as beneficiárias, nomeadamente através da redução significativa da complexidade associada às suas operações multidomésticas.

Estas empresas estão, por isso, perante uma oportunidade, sobretudo se considerarmos que mais do que uma redução dos custos bancários directos, beneficiarão essencialmente com a normalização e automatização. O custo de adaptação aos requisitos técnicos da SEPA será compensado por ganhos de eficiência e pela uniformização dos múltiplos standardes nacionais.

O orador considera ainda que este será o grande tema para as multinacionais, porque certamente existirão protocolos a nível europeu para todas as transacções.

Para além disso, salientou que a standardização inclui a capacidade de a informação ser transmitida eficientemente, end-to-end, independentemente da localização da empresa. Outra evolução esperada é a maior integração de dados, que permita a reconciliação de informação bancária de forma automática.

Alexandre Bastos Gomes acabou salientando a necessidade urgente de o sistema bancário português, e as empresas, se prepararem para a transformação do cenário dos meios de pagamento nacionais e pan-europeus.

Os primeiros instrumentos da SEPA vão estar disponíveis em 2008, o que significa menos de 2 anos. Esses 2 anos vão ser decisivos para nos prepararmos para as mudanças inevitáveis que vão ocorrer.



António do Souto

Administrador, Banco Espírito Santo



A SEPA é incontornável no âmbito da globalização dos negócios a nível europeu, referiu António do Souto no início da sua intervenção.

A única desvantagem que Portugal tem no meio disto é que tudo é uma questão de escala, mas essa pode ser compensada com o desenvolvimento tecnológico que nós temos nesta área e com a utilização da SIBS como facilitador técnico que pode ser usado pelos bancos portugueses.

O Administrador do BES reforçou a necessidade de aproveitarmos a SEPA para acabarmos definitivamente com a subsidiação cruzada dos meios de pagamento em Portugal. Nesse âmbito, António do Souto considera que o *unbundling*

é fundamental para o utilizador pagar o custo de cada meio de pagamento que utiliza e de o seu custo ser completamente transparente.

O orador considera ainda que é necessário reverter a actual situação dos meios de pagamento "anti--económicos", como o cheque e o numerário, para que possa existir um salto qualitativo na forma como os portugueses fazem os seus pagamentos.

António do Souto terminou lembrando que, para que os outros meios de pagamento se tornem mais baratos, é necessário alterar a política de custos dos levantamentos em ATM. ■

O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa

Eduardo Stock da Cunha

Administrador, Santander Totta

Eduardo Stock da Cunha baseou a sua intervenção numa análise cuidada dos principais impactos da SEPA para os sistemas de pagamento nacionais.

Nesse âmbito, salientou aquilo que considera ser o "Futuro dos Sistemas de Pagamento", dado considerar que um sistema pan-europeu de pagamentos aumentará os fluxos financeiros e, consequentemente, levará ao incremento do número de operações existente e a uma simplificação de processos e formulários, facilitando a externalização/outsourcing do serviço e o aumento da eficiência. Estes factores constituem, por isso, oportunidades a aproveitar pelos bancos nacionais.

Da mesma forma, o Administrador do Santander Totta referiu que o sistema financeiro nacional terá, necessariamente, de se confrontar com algumas ameaças que advêm da penetração no mercado nacional dos gigantes globais da banca internacional e do aumento da concorrência por parte dos operadores não bancários; assim, por efeito da redução de preços, haverá uma diminuição de proveitos.



Eduardo Stock da Cunha considerou ainda que através das economias de escala e da standardização de processos e formulários será possível obter ganhos de eficiência aumentando a confiança dos agentes económicos e com significativos incrementos nos níveis de automatização.

Não obstante esta situação, o orador salientou que há aspectos a ter em atenção, como a possibilidade de haver alguma dificuldade na harmonização de aspectos relevantes a nível nacional, a existência de complexidade de concretização, tendo em conta as discrepâncias das diferentes realidades locais, e a resistência de alguns agentes económicos às novas exigências. Neste ponto, Eduardo Stock da Cunha referiu que é necessário termos consciência de que a SEPA exige de todos os stakeholders uma normalização dos seus procedimentos, com a necessidade de realizar investimentos que não podem ser quantificados de imediato.

António Domingues

Administrador, Banco BPI



António Domingues começou por referir que em Portugal temos um sistema de pagamentos que se situa entre os mais sofisticados e mais eficientes dos que existem na Europa.

Refere ainda que, desde logo, não encontrou em nenhum outro país um sistema com o nível de integração do nosso, a extensão de funcionalidades que o nosso sistema tem, as funcionalidades através dos canais Internet dos bancos e as soluções para pagamentos de baixo valor.

O Administrador do Banco BPI considera também que o sistema português é dos sistemas mais baratos, sobretudo no que diz respeito à compensação.

Não obstante esta situação, a actual transição para um cenário SEPA, por tudo o que já foi referido, não deve, de acordo com o

orador, levar-nos a deixar de olhar para o exemplo de outros países, para podermos garantir uma transição adequada, mantendo os níveis de performance e excelência a que o actual sistema nos habituou.■

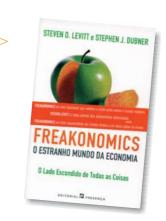
Redacção: Márcia Costa Coordenadora, IFB.

22 | infotbanca 68 | Abr > Jun | 2006

Divulgando Divulgando

reakonomics – O Estranho Mundo da Economia, uma obra publicada pela Editorial Presença, constitui uma lufada de ar fresco numa conjuntura mundial que peca por um conhecimento demasiadamente convencional, na maioria das vezes inquestionado, baseado numa fé que não se interroga sobre as causas profundas das coisas e que receia ser intelectualmente desafiadora. É justamente neste sentido que Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner nos prestam uma preciosa ajuda, ao revelarem-nos, por meio de uma consideração dos factos aberta, inteligente e rigorosa, como, apesar de toda a desordem e complexidade que obscurecem as motivações subjacentes à teia económica, é ainda assim possível aceder a um conhecimento efectivo e claro das reais motivações que impulsionam a roda da economia e da sociedade actuais.

Levitt, neste livro "politicamente incorrecto, no melhor sentido", analisa dados estatísticos aparentemente inofensivos e, equacionando questões simples nunca antes enunciadas, retira conclusões surpreendentes que vêm revolucionar as nossas convicções, desafiando-nos a mudar a forma como vemos o mundo que nos rodeia.



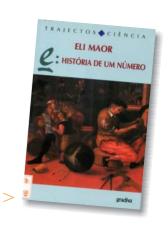


s tendências contam. Não lhes vire as costas. Em período de enorme turbulência, a atenção aos sinais e factos inesperados é fundamental. Este é um convite de **Jorge Nascimento Rodrigues**, **Jaime Fidalgo Cardoso**, **Catarina Nunes** e **Ruben Eiras** para que nos detenhamos nas "sugestões" de 50 especialistas e na melhor forma de encarar o século XXI.

Em 50 Gurus da Gestão para o Séc. XXI, uma colectânea editada pela Centro Atlântico, a teimosia da realidade é a melhor oportunidade, e o futuro pode ser "lido" mais rapidamente se estivermos prevenidos com a sensibilidade para entender as tendências. A voz destes 50 autores presta-nos esse serviço de valor acrescentado, falando-se do papel decisivo de se perceber o que é a geoeconomia e a geopolítica, num mundo intensamente marcado por acontecimentos inesperados nestas áreas e pela famosa globalização; falando da atenção que deve ser dada ao futuro em que a "sociedade do conhecimento" é hoje um termo corrente; falando do marketing, arma sempre indispensável, onde muitas tendências novas estão a brotar; falando ainda da área do capital humano, fundamental para a gestão das organizações.

: História de um Número, de Eli Maor, combina, de uma forma original, as motivações e desenvolvimentos históricos com a exposição simples e elegante dos conteúdos matemáticos relevantes e das mais importantes aplicações, da biologia à arquitectura, passando pela música e o cálculo financeiro. O tema é a história da constante que Euler designou por e, a base de duas das mais importantes funções matemáticas: a exponencial e a logarítmica.

A **Gradiva** disponibiliza-nos uma obra em que a matemática é apresentada em termos dos seres humanos que as produziram, colocando o assunto onde este merece ser colocado – no centro das humanidades. A exposição adequa-se a um público vasto: os curiosos podem limitar-se ao texto dos capítulos; os mais persistentes, os iniciados nas lides da matemática ou profissionais poderão acompanhar os anexos de cada capítulo e os apêndices finais, de cariz um pouco mais técnico.



Cadernos de Mercados





José Azevedo Pereira Coordenador da Secção

A Reforma dos Sistemas de Segurança Social na União Europeia e as Pensões Privadas



Maria Teresa Medeiros Garcia*

piversas instituições europeias estão envolvidas nas questões da segurança social. A coordenação das reformas dos sistemas nacionais no seio da União Europeia é da responsabilidade do Conselho Europeu e das restantes instituições em que o mesmo se apoia: o Conselho da União Europeia, os Comités de Especialistas e a Comissão Europeia.

É sobre o Conselho da União Europeia, principal instância de decisão da União Europeia, que se apoia o Conselho Europeu, assegurando a coordenação das políticas económicas e sociais dos Estados-membros.

Existem três comités intervenientes nas questões da segurança social: o Comité de Política Económica, o Comité de Protecção Social e o Comité de Emprego.

O Comité de Política Económica (CPE) apoia o Conselho ECOFIN com análises económicas sobre as políticas estruturais, visando melhorar o potencial de crescimento e de emprego. Neste sentido, o CPE constituiu, em 1999, um grupo de trabalho para analisar o impacto do envelhecimento nas finanças públicas e nos níveis de vida, com destaque nos sistemas de pensões e de saúde públicos.

24 | infotbanca 68 | Abr > Jun | 2006

O Comité de Protecção Social, criado em Dezembro de 2000, tem como principal missão seguir a situação social e a evolução das políticas de protecção social nos Estados-membros, facilitar a troca de informações, de experiências e de boas práticas entre os Estados-membros, preparar relatórios e formular opiniões nos domínios da sua competência.

Na sequência da colaboração destes dois comités, é aprovado no Conselho Europeu de Gotemburgo, em Junho de 2001, o relatório Pensões Seguras e Viáveis — Relatório do Comité de Protecção Social sobre a Evolução Futura da Protecção Social.

O Comité de Emprego, instituído em 1997, contribui igualmente para enriquecer as reflexões ao nível da União Europeia sobre o futuro dos sistemas de pensões, sobretudo no que diz respeito às interacções com o mercado de trabalho.

Estes três comités também cooperam com a Comissão Europeia. De facto, cabe à Comissão, ao deter o direito de iniciativa legislativa, um papel de relevo em termos de política. Três das Direcções Gerais (DG) especializadas que a compõem intervêm no domínio da segurança social: a DG Emprego e Assuntos Sociais, a DG Assuntos Económicos e Financeiros e a DG Mercado Interior.

As orientações da Comissão, em matéria de reforma dos sistemas de pensões, reflectem a relação de força entre as diferentes DG, cujas preocupações relativas às políticas sociais são sensivelmente diferentes. Em todo o caso, em Julho de 1999, uma comunicação ao Conselho e ao Parlamento Europeu traça as grandes linhas de uma estratégia concertada para modernizar a protecção social, em que uma das grandes orientações é garantir reformas seguras e regimes de pensões viáveis. Diversas comunicações são publicadas posteriormente. Embora não tenham força de lei, o Conselho faz referência às mesmas, influenciando as acções conduzidas na União Europeia.

As reformas dos sistemas de segurança social têm vindo a ser concebidas no quadro da estratégia europeia para o emprego, constituindo uma questão central dessas reformas o princípio de que a modernização deve combinar obrigações e oportunidades.

A resposta à pressão demográfica tem visado promover a sustentabilidade financeira dos sistemas públicos, desenvolver sistemas complementares e incrementar acções de protecção para a terceira idade.

Desde o Conselho Europeu de Lisboa, realizado em Março de 2000, que os subsequentes conselhos têm dado especial atenção a todos os domínios da política social, registando-se um distanciamento das recomendações iniciais do CPE relativamente ao desenvolvimento de regimes de capitalização. O método aberto de coordenação aplicado à política de pensões tem lugar em concomitância com um conjunto de processos da União Europeia já existentes:

- As Grandes Orientações de Política Económica (GOPE);
- O processo de supervisão multilateral;
- O Pacto de Crescimento e Estabilidade;
- A estratégia europeia de emprego;
- O processo de inclusão social.

A procura de consenso tem sido almejada para poder levar a cabo acções concretas atendendo a que, actualmente, cada Estado é o único responsável pela organização e financiamento do seu sistema de protecção social.

Em Portugal, diversas medidas têm sido tomadas, porventura de forma não consistente.

A promoção de um estudo, sob a forma de Livro Branco, foi

"As reformas dos sistemas de segurança social têm vindo a ser concebidas no quadro da estratégia europeia para o emprego, constituindo uma questão central dessas reformas o princípio de que a modernização deve combinar obrigações e oportunidades."

estabelecida como condição prévia e necessária à adopção de medidas legislativas $^{\rm I}$.

Assim, e antes que uma grande reforma tivesse lugar, foram publicados o Decreto-Lei n.º 9/99, de 8 de Janeiro, que, reconhecendo a maturidade do sistema de pensões do regime geral de segurança social, vem estabelecer a flexibilização da idade de atribuição de pensão de velhice², e o Decreto-Lei n.º 449-A/99, de 4 de Novembro, que cria o Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social e aprova os respectivos estatutos, enquadrado num conjunto de medidas, visando correcções urgentes dado o diagnóstico dos problemas estruturais que afectam a segurança social.

A utilização de excedentes de tesouraria do regime geral para o reforço da capitalização constitui um objectivo prioritário para assegurar quer a sustentabilidade financeira do sistema, quer a prossecução do amplo processo de reformas em curso.

Na sequência da publicação do *Livro Branco da Segurança Social*, foi aprovada a Lei n.º 17/2000, de 8 de Agosto, consubstanciando as bases gerais em que assenta o sistema público de solidariedade e de segurança social. Contudo, os regimes complementares, onde se integram os planos de pensões privados, mantiveram uma subscrição voluntária, significando que o espaço atribuído ao 2º e 3º pilares continuaria a assentar numa base arbitrária³. A alteração da fórmula de cálculo das pensões do regime geral, com o Decreto-Lei nº 35/02, de 19 de Fevereiro, pode ser vista como um incentivo ao desenvolvimento de planos de pensões ocupacionais e pessoais. De facto, a remuneração de referência passa a ser função de todas as remunerações anuais e a taxa anual de formação da pensão varia entre 2,3% e 2%, consoante o valor da remuneração de referência indexada ao salário mínimo nacional, em vigor à data do início da pensão.



"A utilização de excedentes de tesouraria do regime geral para o reforço da capitalização constitui um objectivo prioritário para assegurar quer a sustentabilidade financeira do sistema, quer a prossecução do amplo processo de reformas em curso."

Actualmente, está em vigor a Lei n.º 32/2002, de 20 de Dezembro. Nela se estabelece que o sistema é tripartido, incluindo o sistema público de segurança social, o sistema de acção social e o sistema complementar⁴. Assim, é possível reconhecer um crescimento do papel a desempenhar por este último na garantia de rendimento na reforma. Trata-se de implementar a poupança voluntária versus poupança institucional para a reforma⁵.

O Decreto-Lei n.º 475/99, de 9 de Novembro, regula a actividade dos fundos de pensões ocupacionais, e o Decreto-Lei n.º 158/02, de 2 de Julho, regula os regimes dos planos de poupança-reforma, de poupança-educação e de poupança-reforma/educação. A caracterização do mercado de fundos de pensões foi feita na *inforBANCA*, AnoXIV-N.º 54 - Jul.-Set. 2002.

Ora, é precisamente a antevisão do crescimento das pensões privadas a nível da União Europeia que tem sido objecto de atenção. As questões do risco financeiro e da governança têm levantado muita polémica, sendo diversas as publicações recentes da OCDE que abordam esse debate, como sejam:

- OECD (2001) Ageing and Income Financial Resources and Retirement in 9 OECD Countries;
- OECD (2002) "Guidelines for pension fund governance", Financial Market Trends, No. 83;
- OECD (2003) Strengthening Private Pensions International Standards, Data and Analysis, The OECD Working Party on Private Pensions;
- OECD (2003) Private Pensions: OECD Classification and Glossary;
- OECD (2004) "Guidelines for the protection of rights of members and beneficiaries in occupational pension plans", Financial Market Trends, No. 87;
- OECD (2005a) "Pensions markets in focus", Newsletter, June 2005, Issue I;
- OECD (2005b) "Ageing and pension system reform: Implications for financial markets and economic policies", Supplement to Financial Market Trends, November 2005.

A criação, por parte das instituições financeiras, de produtos credíveis para oferecer aos indivíduos (do tipo PPR/E) e a gestão de forma sólida de fundos de pensões fechados e abertos de natureza empresarial têm sido preocupações muito presentes. Só desta forma será possível garantir um elevado nível de segurança para os futuros pensionistas. A importância deste papel é de tal modo relevante que a Directiva 2003/41/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 3 de Junho de 2003, relativa às actividades e à supervisão das instituições de realização de planos de pensões profissionais, se apresenta como "um primeiro passo na direcção de um mercado interno de realização dos planos de pensões profissionais organizado à escala europeia." Nela, define-se o princípio do "gestor prudente" como princípio subjacente para o investimento de capitais, e permite-se que as instituições exerçam actividades transfronteiriças, que representam sinais concretos de reorientação da poupança para o sector de realização dos planos de pensões profissionais. Os aspectos relacionados com a disponibilização de informação adequada aos membros e beneficiários do plano de pensões, relativa à solidez financeira da instituição que realiza planos de pensões profissionais, às regras contratuais, às prestações e financiamento efectivo dos direitos às prestações de reformas cumulados, à política de investimento e à gestão dos riscos e custos, estão também presentes na Directiva e revelam as preocupações que existem com o protagonismo que se pretende dar aos planos de pensões empresariais.

A transposição desta Directiva constituiu ensejo para proceder à revisão geral do regime de fundos de pensões, conduzindo à publicação do Decreto-Lei nº 12/2006, de 20 de Janeiro, que altera de forma global o regime do Decreto-Lei nº 475/99, de 9 de Novembro, sem privilegiar os fundos de pensões ao serviço de planos de pensões seja do 2º pilar (planos de pensões "empresariais"), seja do 3º pilar (planos de pensões "individuais") da previdência social, quando aquela Directiva abrange apenas os primeiros.

*Colaboradora do ISGB. Professora Auxiliar do ISEG.

⁵Cf. Garcia, M. T. M. (2005), *Poupança e Reforma*, Colecção Económicas, Celta Editora, Novembro.

26 infotbanca 68 Abr > Jun | 2006

¹Cf. Livro Branco da Segurança Social (1997, pág. 1 a 4), nomeadamente os objectivos com que foi criada a comissão encarregada de elaborar o respectivo livro.

²Antecipação ou dilatação do acesso à pensão de velhice.

³Cf. Garcia, M. T. M. (2003), Economia e Gestão dos Fundos de Pensões, Editora Vida Económica, Novembro.

⁴Os funcionários da Administração Pública, militares e forças policiais beneficiam de esquemas específicos de protecção social. Todavia, a Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro, veio alterar a fórmula de cálculo das pensões de aposentação para os subscritores inscritos até 31 de Agosto de 1993, passando a ser Pensão = (Rx90%xT)/36, em que R=remuneração relevante e T=total de anos e meses de serviço expressos em anos, com o limite máximo de 36. Isto significa que, a partir de 1 de Janeiro de 2004, a taxa de substituição passou a ser de 90% e já não de 100%. Por outro lado, ao cálculo da parcela da pensão de aposentação dos subscritores inscritos na CGA, que tem a seu cargo a gestão do regime de protecção social dos funcionários públicos, até 31 de Dezembro de 1993, relativa ao serviço prestado a partir de 1 de Janeiro de 2006, bem como das pensões dos subscritores inscritos na CGA a partir de 1 de Setembro de 1993, são aplicáveis as regras para o regime geral da Segurança Social.

Os Bancos e o Microcrédito

O que É o Microcrédito?

O conceito nasceu há 30 anos no Bangladesh, quando, em plena "maré de fome", Muhammad Yunus percebeu que o acesso a 27 dólares era o bastante para que um grupo de 40 mulheres artesãs pudesse fugir às garras dos agiotas, que as mantinham permanentemente endividadas. Foi assim que nasceu o Grameen Bank, cuja regra é dar crédito a quem tem a ideia de um pequeno negócio de subsistência, mas não tem acesso à banca tradicional, porque é pobre e não tem garantias. A Portugal este conceito, que já correu mundo, só chegou 23 anos depois, em 1999, por iniciativa da Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), um grupo de cidadãos maioritariamente voluntários que tem como missão ajudar pessoas pobres a preparar um projecto, estudar a sua viabilidade e apresentá-lo à banca, através de protocolos especiais que consa-

gram taxas de juro baixas e períodos de amortização especiais. O montante máximo dos empréstimos é de 5 mil euros, mas deverá passar para os 10 mil euros, este ano.

2005 foi também o Ano Internacional do Microcrédito, com inúmeras iniciativas em todo o mundo (tema a que o Instituto de Formação Bancária deu especial destaque através da *inforBANCA* 66), que encerrou com uma conferência internacional, no dia 23 de Janeiro de 2006, no Auditório do Fórum Tecnológico – Lisboa –, com o título "O Microcrédito – Passado e Futuro; Certezas e Desafios do Microcrédito", organizada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Instituto do Emprego e Formação Profissional e pela Associação Nacional de Direito ao Crédito. Participaram na conferência membros do Governo, bancos, associações de solidariedade, e tivemos o privilégio de ouvir Muhammad Yunus, o "pai" do microcrédito.

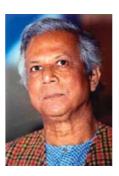
Muhammad Yunus

A minha posição é que os seres humanos são todos basicamente empreendedores. Esse espírito não está limitado a um grupo de pessoas ou a um grupo de países. É um fundamento dos seres humanos, somos uma espécie empreendedora.

Para que os mais pobres possam superar a pobreza, segundo Yunus, basta frequentemente um pequeno "empurrão" – muito pequeno: o montante médio de um empréstimo do Grameen Bank no Bangladesh é de 110 euros. Em Portugal, esse valor é de 4 383 euros, segundo dados da ANDC.

Um projecto actual e de sucesso do Grameen Bank, no Bangladesh, consiste nas "senhoras do telemóvel", responsáveis por um telemóvel que serve de telefone comunitário para uma aldeia inteira. São já mais de 200 mil e estão a ligar aldeias ao resto do mundo. Em breve, serão as "senhoras da Internet", funcionando como uma espécie de escola ad-hoc de info-literacia, contribuindo, assim, para a existência de serviços educativos e de saúde.

O êxito do Bangladesh pode ser reproduzido em qualquer outro país,



incluindo nas sociedades mais ricas. Porque pessoas são pessoas. E os problemas dos pobres são idênticos em todo o lado. O microcrédito não tem a ver com países ricos ou pobres. Tem a ver com a quantidade de gente que é rejeitada pelo sistema bancário convencional. Em países como Portugal, a Suécia ou o Reino Unido, há muita gente rica, mas também espaço para um programa de microcrédito, já que há muita gente que não consegue ter crédito. Quem recebe assistência social ou é sem-abrigo não pode pedir um empréstimo. É preciso oferecer garantias, e muitas pessoas não têm garantias para dar. Para isso, é preciso um sistema alternativo de crédito. Enquanto nos países em vias de desenvolvimento este instrumento é sobretudo direccionado a pessoas muito pobres, na Europa e nos Estados Unidos o microcrédito está a constituir-se como um meio de incentivar o empreendorismo de pessoas vítimas de reestruturações empresariais, que caíram no desemprego prolongado.

O microcrédito foi criado como uma obra de arte – quando o artista a cria, não está a pensar se pertence a esta escola ou a outra. Quer apenas criar a obra e desfrutá-la.

A globalização? A questão não é se ela deve avançar ou não. Estando aqui em Portugal, que enviou Vasco da Gama e todos os outros navegadores... essa questão não faz sentido – sempre existiu globalização. A questão é saber se fazemos a globalização mal ou bem. É preciso termos instituições para a fazer bem, para a globalização poder beneficiar todos. Senão, será um mundo em que os "peixes grandes" comem os "peixes miúdos"!

Em muitos países, os governos não se envolvem com o microcrédito; aqui, em Portugal, o Governo dá muita atenção ao microcrédito, como forma de combate ao desemprego e à economia paralela, contando, cada vez mais, com a ajuda fundamental das instituições bancárias.

Banca, Microcrédito e Responsabilidade Social

A banca teve uma forte presença nesta conferência, representada pelo Dr. Paulo Teixeira Pinto, Presidente do Millennium bcp, o Dr. Carlos Costa, Administrador da CGD, o Dr. Joaquim Goes, Administrador do BES, e o Dr. João da Costa Pinto, Presidente da Direcção da CCCAM, que contribuíram para uma tarde de microcrédito mais rica e mais credível quanto à possibilidade de "mudar", e para melhor!



Millennium

O Millennium bcp foi a primeira entidade financeira a aderir ao microcrédito, com a inauguração, em Novembro último, de três sucursais de microcrédito, em Lisboa, Porto e Braga. O montante máximo a conceder rondará os 15 mil euros e os projectos apoiados terão a duração de quatro anos, com um período de carência que poderá ir até aos seis meses. O apoio inclui também um serviço de formação em conceitos

básicos de gestão, que é assegurado através de parcerias com universidades e conta com o financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian.

O **Dr. Paulo Teixeira Pinto** preferia chamar-lhe "crédito social", já que, para ele, se trata de um problema de responsabilidade social, em que o Estado é o grande beneficiário, porque o microcrédito se constitui como um elemento essencial relativamente à economia formal. Apesar de o BCP se assumir como principal mecenas, trata-

-se de uma actividade que, não sendo para gerar lucros, também não é para "contaminar" os lucros do banco; deve-se ter presente, no entanto, que nunca nada se deixou de fazer por falta de dinheiro, mas sim por falta de oportunidades.

Como pontos fundamentais para o sucesso destes projectos, temos o sistema de parcerias, como apoio essencial, quer financeiro, quer actuando no terreno, o papel do gestor de projecto, para uma base de confiança (a palavra-chave) e a atenção especial à população-alvo (desempregados de longa duração, imigrantes, domésticas, estudantes finalistas, etc.), o seu acompanhamento, formação e apoio contínuos. Um aspecto curioso relativamente aos destinatários é o seguinte: quando inquiridos pela entidade bancária sobre a forma de tratamento, todos quiseram ser tratados de um modo formal. Procedeu-se, assim, a processos de negócio, como habitualmente, com monitorização rigorosa do portfólio e foram feitos estudos sérios, com números exactos (business-case). Criou-se ainda um layout próprio, indo ao encontro das expectativas das pessoas (uma rede). Em dois meses de actividade, entraram 25 processos por dia.

Depois de ter assinado um protocolo de cooperação com o Serviço Jesuíta aos Refugiados de Portugal para a gestão de uma linha de microcrédito no valor inicial de 250 mil euros, para a comunidade imigrante, a **Caixa Geral de Depósitos** estendeu a cooperação à Associação Nacional de Direito ao Crédito e à Associação Nacional dos Jovens Empresários, com um limite de financiamento de 750 mil euros.

Para o **Dr. Carlos Costa**, estão presentes dois conceitos-base no envolvimento da CGD no microcrédito: o combate à pobreza e exclusão social e o desenvolvimento económico e social. Daí que o acesso ao microcrédito tenha de ser avaliado pelas suas implicações: inclusão/exclusão, investimento/consumo, produção e auto-emprego/assistência, auto-responsabilização/dependência e auto-realização/passividade. Constitui ainda um elemento muito importante de empreendorismo e de valorização/reali-

zação pessoal, dada a forte componente personalista que exige.

São ainda considerados como factores de sucesso/eficácia as atitudes (valores), as competências (conhecimentos), a organização, o acesso ao mercado e o quadro institucional de nomeação e credenciação.

Para a CGD, o microcrédito é apenas para aqueles que não têm acesso a outro tipo de crédito. Existem já 5 agências com aten-





dimento especializado nesta área. Os projectos são apreciados com tolerância, sempre com margem para algum risco. Não se trata de caridade mas de acesso ao crédito com critérios diferentes.

28 | inforbanca 68 | Abr > Jun | 2006





O **Dr. Joaquim Goes** defende três grandes ideias sobre o microcrédito: a necessidade de promoção do auto-emprego, encarar a imigração como uma nova realidade social e perceber que só ao fim de cinco anos se pode falar em vontade de criar alguma coisa, de integração e a urgência de incentivos e de uma cultura de maior risco.

Há um problema que se coloca: qual o modelo de negócio? O

scoring normal não se coaduna com as técnicas deste financiamento. Existem vários sistemas, mas o modelo possível é aquele que passa pela associação com ONG e outras entidades que já conhecem estas realidades, como, por exem-

plo, a ANDC, no sentido de haver uma maior capacidade de triagem, de rateio e, portanto, uma maior eficácia.

A visão do **Banco Espírito Santo** passa, em síntese, por promover a microfinança (jovens empresários), o microcrédito para excluídos (captação com parcerias), uma oferta integrada para a imigração, pensando-se no lançamento de uma linha especializada nesta área.

Já há um caso de sucesso no Alentejo – FAME –, que consistiu basicamente, na criação de um fundo específico (50% de dinheiros das autarquias e 50% do BES), o qual, em conjunto com iniciativas locais, visou o emprego local, verificando-se que os insucessos foram quase nulos. O BES lançou ainda um Concurso Nacional de Inovação e recebeu mais de 200 candidaturas.

O microcrédito representa ainda, segundo o Dr. Joaquim Goes, uma oportunidade para a economia portuguesa, e o BES também quer participar nesse processo.

Segundo o **Dr. João da Costa Pinto**, a primeira questão que se deve colocar é saber do que estamos a falar; ou seja, é muito importante a exacta definição dos destinatários.

Têm de se encontrar formas de financiamento que não cabem nas fronteiras tradicionais.

O **Crédito Agrícola Mútuo**, com perto de 700 balcões por todo o país, encontra-se desde sempre envolvido em projectos que "caem" nesta definição – ou seja, o microcapital de risco (para jovens, trabalhadores especializados, pessoas no desmprego, etc.).

É necessário encontrar uma ponte entre estes projectos e os mecanismos tradicionais; para isso, já foram feitos contactos com a ANDC, na tentativa de encontrar os melhores critérios. Isto é particularmente importante nas grandes cidades, onde se torna mais difícil conhecer e acompanhar as várias realidades; já nos meios rurais, o Crédito Agrícola

tem uma carteira muito expressiva, com um enraizamento local muito forte.

Por último, o Dr. João da Costa Pinto considerou o microcrédito um projecto muito importante, quer como economista, quer como cidadão preocupado, e realçou ainda a importância da existência de políticas públicas, de se pensarem soluções fiscais adequadas, de financiamentos em termos de redes especializadas — e da urgência de se pensar tudo isto de forma integrada, para que falemos de sucessos!





Afinal, quando se unem esforços e vontades, o mundo pula e avança; já não tanto nas mãos de uma criança, mas de homens que não perderam a capacidade de sonhar!

Os pobres, diz-nos Yunus, são apenas pessoas *bonsai*. Tal como as árvores, se forem colocadas em vasos pequenos, sem espaço para crescerem, nunca ultrapassam um determinado tamanho.

Porque acredita na força dos pequenos passos, Muhammad Yunus já definiu a meta de financiar mais 75 milhões de pessoas em todo o mundo até 2015.

"É possível mudar o mundo!"

Consultas:

Público, "Economia", 24 de Janeiro de 2006; Diário de Notícias, "Economia", 24 de Janeiro de 2006; Sítios Web:

www.yearofmicrocredit.org

 $http:/\!/en.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Yunus$

www.publico.clix.pt/docs/economia/yunus.pdf

Presença na Conferência Internacional "O Microcrédito – Passado e Futuro", 23 de Janeiro de 2006.

Helena Fontes Redacção da inforBANCA e Técnica do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB

Padrões de e-Learning



Maria João Lima*

As soluções de e-learning, tal como as imagens observadas nos caleidoscópios, constituem realidades dinâmicas. Em face dos indispensáveis inputs (sejam eles a análise consistente das necessidades e expectativas da população-alvo, ou um feixe de luz), surgem diferentes ângulos de abordagem, todos eles coerentes.

Vejamos, então, duas estratégias pedagógicas distintas de conceber o e-learning: cursos que se centram em conteúdos (e-conteúdos) e cursos focalizados em contextos de aprendizagem (e-contextos).

Note-se que, numa situação real, não encontramos "exemplos puros" destas duas vertentes, mas antes cursos que se orientam mais para uma delas.

Cursos Centrados em Conteúdos – e-Conteúdos

Nestes cursos, os formandos são convidados a navegar em conteúdos que foram previamente estruturados e construídos após uma análise cuidada e abrangente das necessidades, expectativas e particularidades de cada população-alvo.

Trata-se de soluções que permitem **transmitir conhecimentos específicos** sobre temáticas concretas e que são frequentemente associadas à formação profissional.

Veja-se o exemplo da aprendizagem, através da **WebBan-** ca – Formação Bancária Online, de uma aplicação informática ou de um produto específico a lançar por uma entidade bancária, que deverá ser do conhecimento de todas as agências do banco.

Esta modalidade é especialmente útil em situações nas quais se pretende que a formação chegue a uma grande número de participantes e que a aprendizagem ocorra no mais curto período de tempo, privilegiando-se as **abordagens modula-res**.

Pretende-se também a **certificação dos conhecimentos**, pressupondo-se, por isso, uma standardização dos resultados finais alcançados com a formação.

A aprendizagem ocorre à medida que o formando realiza actividades lúdicas de aprendizagem, navega em animações interactivas, simula o real. Ou seja, aprende **explorando** os **conteúdos** e os **recursos multimédia** que lhe são disponibilizados.

A interacção interpessoal deve ser sempre facilitada, devendo estar abertos canais de comunicação que a possibilitem.

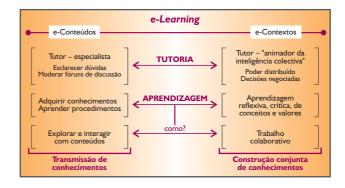
O tutor, neste tipo de cursos, assume-se como o especialista e coloca-se à disposição dos formandos para o esclarecimento de dúvidas e para a moderação de fóruns de discussão

Cursos Centrados em Contextos – e-Contextos

Estes cursos exploram **contextos de aprendizagem**, muitas vezes na ausência completa de conteúdos estruturados e pré-definidos.

A interacção entre participantes e entre estes e o tutor assume, nestes cursos, um papel essencial, pois a aprendizagem é um processo conjunto no qual todos participam activamente.

Existe uma construção conjunta do conhecimento, uma constante e efectiva troca de papéis entre formandos e tutor. Todos ensinam, contribuindo com as suas experiências e



30 | infotbanca 68 | Abr > Jun | 2006

reflexões, e todos aprendem ao interagirem com os outros.

Ao **tutor** compete apoiar os aprendentes, mostrar a importância da entreajuda, reforçar a partilha de conhecimentos e o debate de ideias, o trabalho colaborativo, e incentivar cada um a reconhecer o seu papel na motivação de todos. Espera-se, portanto, que seja um "animador da inteligência colectiva" l

O poder é distribuído e as decisões partilhadas e negociadas com os aprendentes.

O aprendente deve desempenhar um papel activo, assumir a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e pela dos outros e respeitar as individualidades. Nestes cursos, é possível a construção de verdadeiras comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa.

Os cursos centrados em contextos permitem capitalizar as potencialidades da utilização das novas tecnologias da informação e da comunicação ao serviço do processo de ensino/aprendizagem, fazendo uso de estratégias pedagógicas que permitem desenvolver, por exemplo, a autonomia, o sentido crítico e a criatividade dos seus alunos, o aprender a aprender, a capacidade de resolução de problemas, considerados factores críticos de sucesso nas organizações.

Os cursos superiores constituem, por isso, excelentes oportunidades para pôr em prática estas modalidades que exploram contextos de aprendizagem.

O Instituto Superior de Gestão Bancária, reconhecendo as potencialidades desta forma de aprender, caminha no sentido de proporcionar aos seus alunos uma estratégia pedagógica que permita reforçar contextos – a comunicação e colaboração online, a partilha e construção conjunta de conhecimentos –, motivando-os também para aprofundarem conhecimentos em função das suas áreas de maior interesse, para gerirem e organizarem as suas reflexões em e-portfólios.

*Técnica do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB

Millennium bcp e BES Aderem aos Princípios do Equador





O Millennium bcp aderiu aos Princípios do Equador, um conjunto de linhas de actuação utilizadas por instituições financeiras na gestão de questões sociais e ambientais associadas a operações de *project finance* com valores superiores a 50 milhões de dólares (40 milhões de euros).

O BCP segue-se ao Banco Espírito Santo (BES), a primeira instituição financeira portuguesa a aderir aos Princípios do Equador. ■

Os Princípios do Equador foram criados em Outubro de 2002, quando o International Finance Corporation, braço financeiro do Banco Mundial, e o banco holandês ABN Amro promoveram, em Londres, um encontro de altos executivos para discutirem experiências com investimentos em projectos, envolvendo questões sociais e ambientais em mercados emergentes, nos quais nem sempre existe legislação rígida de protecção ambiental. Em 2003, dez dos maiores bancos de financiamento internacional de projectos, responsáveis por mais de 30% do total de investimentos mundial, adoptaram as regras dos Princípios do Equador na concessão de crédito. A aplicação destes princípios baseia-se no estabelecimento de um rating sócio-ambiental, elaborado pelas instituições financeiras, sendo os projectos categorizados em A (alto risco), B (médio risco) ou C (baixo risco).

in Económico, 2005

"Fique com o Troco"



O Bank of America criou um programa chamado "Keep the Change" ("Fique com o Troco"). A ideia é bastante simples: cada vez que o cliente faz uma compra com o seu cartão de débito, o banco arredonda a quantia gasta ao dólar mais próximo, depositando a diferença na conta-poupança do cliente. Ou seja, se este fizer uma compra no valor de 4,50 dólares, o banco arredonda para 5,00 dólares certos, transferindo a diferença (0,50 dólares) da sua conta corrente para uma conta-poupanca.

Nos primeiros três meses, a quantia poupada é igualada em 100 por cento pelo banco, que, daí em diante, somará cinco por cento à quantia total poupada anualmente, até um máximo de 250 dólares.

in *Em foco*, 2005

Levy, P. (1999). *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Ed. 34.

Novos Sites

Sublinhamos com especial relevo os novos sites do IFB (com canais específicos para a Alternância e WebBanca), do ISGB e a criação do site da APB. Entre Agosto e Dezembro de 2005, foi desenvolvido um intenso trabalho de renovação dos sites, o que traduz a nossa percepção de que um site é a peça fundamental de marketing de uma organização, por constituir a sua montra para o mercado.

Tomámos como vectores norteadores do nosso trabalho a necessidade de transmitir o que somos e fazemos com uma linguagem mais adequada ao cliente, com a rapidez que os actuais contextos exigem, a fácil navegabilidade, o aumento da interacção entre o cliente e o IFB, tudo envolvido numa imagem que traduza, de um modo mais emocionalmente empático, o nosso posicionamento de orientação para o cliente. Pretendemos dar visibilidade a este conceito usando os rostos de alunos nossos nas homepages.

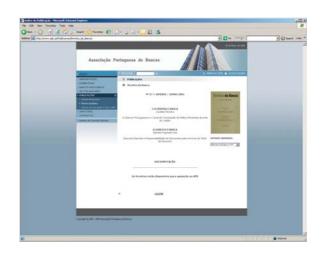
Quanto ao site da APB, constituiu um excelente trabalho de equipa entre o IFB e a APB e foi lançado ainda em Dezembro de 2005. Os sites do IFB e ISGB entraram online em Janeiro de 2006. ■











32 inforbanca 68 Abr > Jun | 2006



II Jogo Bancário da CGD Aproxima-se da Recta Final



erminou, no passado dia 23 de Março, a segunda fase do II Jogo Bancário para o Grupo CGD. A edição deste ano contou com a participação de 434 colaboradores da instituição, distribuídos por um total de 86 equipas e, como habitualmente, funcionou totalmente a partir da Internet.

As equipas disputaram, ao longo de 9 meses, a participação na final presencial, que terá lugar no próximo mês de Maio, em Lisboa

A dinâmica criada em torno desta edição foi possível graças às características do Jogo Bancário, que consegue recriar, atra-

vés da aplicação de uma simulação informática, um ambiente real no qual estão presentes as principais variáveis do negócio, interagindo entre si. Constituiu, por isso, uma importante ferramenta pedagógica que levou os participantes a envolverem-se fortemente nas actividades propostas, discutindo conceitos e estratégias, criando cenários, dividindo tarefas e aprendendo a trabalhar em equipa.

Mas, chegados a este ponto, resta-nos congratular-nos pelo êxito que esta iniciativa tem assumido no terreno e desejar às equipas finalistas boa sorte para a final que se aproxima.

Programa de Certificação Bancária

o dia II de Fevereiro de 2006, teve início uma nova edição do Programa de Certificação Bancária (Curso de Fundamentos de Banca e Complementar de Banca), em Lisboa e no Porto.

Durante as sessões de abertura, foi feita a apresentação do Instituto de Formação Bancária, bem como a descrição das condições de funcionamento dos cursos.

Os participantes destes cursos são, na sua maioria, bancários com o 12º ano de escolaridade ou licenciatura.

As próximas edições dos cursos irão ter lugar no dia 23 de Setembro de 2006. ■



Licenciaturas

Instituto Superior de Gestão Bancária vai realizar em Maio e Junho cursos de preparação para as provas de acesso ao Ensino Superior (Economia e Português), com o objectivo de auxiliar os potenciais candidatos ao Ensino Superior na realização dos exames nacionais das referidas disciplinas. Estes cursos destinam-se em especial a candidatos que pretendam ingressar no ISGB no ano lectivo 2006/2007 em qualquer uma das licenciaturas – Gestão Bancária ou Gestão e Sistemas de Informação. Os cursos terão lugar em Lisboa e no Porto tendo uma duração total de 9 horas por disciplina, distribuídos por 3 sessões de 3 horas cada, que decorrerão nos dias 20 e 27 de Maio e 3 de Junho.

> Cursos para Executivos

o âmbito da formação para executivos, destaca-se o lançamento, em breve, de dois **novos temas de grande actualidade** – Gestão de Projectos e Sistemas de Informação em Instituições Financeiras (78 horas), com início em 29 de Março, e Liderança de Equipas para o Sucesso Empresarial (25 horas), com início em 2 de Maio.

Cooperação Internacional

Para além das actividades relacionadas com a EBTN – European Bank Training Institute, e as suas reuniões de continuidade e regularidade, esteve o IFB envolvido na preparação de um projecto denominado Certified, enquadrado no âmbito da iniciativa comunitária Leonardo da Vinci, projecto que foi submetido em final de Janeiro. Se aprovado, vai constituir um trabalho europeu

muito interessante no âmbito da certificação profissional de segundo nível para o sector financeiro.

Estão em curso contactos concretos relacionados com o desenvolvimento de actividades de formação nos PALOP. Configuram-se actividades formativas para Angola, cujo início se prevê para o primeiro semestre de 2006.

Formação em Alternância na Banca

Entrega de Diplomas de 2005

ecorreram no Porto (6 de Março) e em Lisboa (8 de Março) as Cerimónias de Entrega dos Diplomas e dos Prémios aos Melhores Alunos, Formandos I 00% (0 faltas e 0 negativas) e Concurso de Poesia.

De facto, constituiu um momento de grande significado para os nossos jovens, que contou com a presença empenhada de todas as instituições envolvidas no projecto, bem como dos seus formadores e tutores do posto de trabalho.

Especiais agradecimentos à CGD e ao MG, que nos receberam nos seus auditórios.

Aos diplomados e aos premiados, os nossos parabéns!



Lisboa – Presentes a Direcção do IEFP, da APB e do IFB.



Porto – Presentes a Direcção do IEFP e do IFB.

ABÍLIO MARQUES

Notável Dedicação



Dr. Abílio Marques, Director da Delegação do IFB no Porto, deixou, no final de Março, de nos prestar a colaboração que tinha iniciado quando o Institu-

to, há 25 anos, dava os seus primeiros passos.

Abílio Marques é, sem dúvida, um dos pioneiros da formação bancária em Portugal não só pelo trabalho que desenvolveu no IFB, como pela sua actividade, ainda antes, na Área de Formação do então Banco Português do Atlântico aos quadros do qual pertenceu até se juntar ao Instituto.

Liderou toda a actividade do IFB no Porto, tornando-se assim o principal protagonista pelo êxito do trabalho realizado ao serviço dos bancos e dos seus colaboradores do Norte do País. Acompanhou pessoalmente a implementação local dos projectos mais emblemáticos da Instituição como os cursos do Instituto Superior

de Gestão Bancária e o Programa de Formação em Alternância na Banca. Particularmente neste projecto, colocou a sua profunda formação humanística e a sua cultura ao serviço das centenas de jovens que com ele contactaram e que, no seu exemplo e no seu ensinamento, encontraram um forte estímulo para se tornarem profissionais conscientes e cidadãos responsáveis.

Na "hora da despedida" do IFB o Dr. Abílio Marques teve ao seu lado o reconhecimento de cerca de duas centenas de amigos, em boa parte ex-alunos que ajudou a formar e colegas do IFB que admiram o seu exemplo e que sabem que podem continuar a contar com ele nesta nova fase da sua vida.

34 inforbanca 68 Abr > Jun | 2006

CURSOS PRESENCIAIS

2006

REAS/CURSOS	ABR	MAI	SET	OUT	NOV	DEZ
rea de Crédito						
Crédito a Empresas e a Particulares	04 a 06(P)		19 a 21			
Crédito à Habitação		04 a 05		24 a 25		II a I2(F
Financiamento e Crédito Bancário	19 a 21(P)		12 a 14		07 a 09	
Gestão e Recuperação de Crédito					14 a 15 21 a 22(P)	
rea de Operações e Técnicas Bancárias						
Abertura de Conta de Depósito Bancário	03					
Branqueamento – Medidas de Prevenção	17 (P)				06	
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção					16 (P)	05
Meios de Pagamento		08 a 10 09 a 11(P)		10 a 12		
O Acordo da Basileia II		10 a l l		II a I2		
O Papel dos Intermediários Financeiros na Prevenção do Branqueamento						
Operações Internacionais					07 a 09	
Produtos Bancários					21 a 23	
Area de Direito						
Cheque – Regime Jurídico			28 a 29	10 a 11(P)		
Contratos e Garantias do Crédito	04 a 05		20 0 27	. ,	08 a 09(P)	
Direito Bancário		16 a 18(P)		.,	,	13 a 15
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		29 a 31		25 a 26	15 a 16 (P)	
Letra e Livrança – Regime Jurídico	19 a 20			19 a 20		
Registos e Notariado	17 4 20	25 a 26		17 4 20	16 a 17	
5		20 41 20				-
Area de Marketing e Gestão da Actividade Comercial Gestão do Tempo					09 a 10	
Marketing de Serviços – Noções Fundamentais	27 a 28				15 a 16(P)	18 a 19
Técnicas de Negociação e Venda	04 a 06		25 a 27		21 a 23 (P)	
	04 a 06		25 a 27		21 a 23 (P)	
rea de Comportamento Organizacional					07 a 09/P)	
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		29 a 30		24 - 25	07 a 08(P) 14 a 15(P)	
Liderança de Equipas				24 a 23	14 a 13(F)	
Area de Contabilidade e Análise de Empresas						
Análise Económico-Financeira de Empresas		16 a 18	26 a 28(P)			04 a 06
Auditoria Bancária					20 a 24(P)	
Contabilidade Bancária			25 a 27	17 a 19(P)		
Contabilidade de Empresas	18 a 20			24 a 26(P)	21 a 23	
Impacto das Últimas Alterações Fiscais no Exercício de 2006						
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		29 a 30		24 a 25	28 a 29(P)	
Normalização Contabilística – As Principais Alterações ao POC	07					
rea de Mercados Financeiros						
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		09 a 11	19 a 21(P)		13 a 15	
Cálculo Financeiro Aplicado		29 a 31(P)			21 a 23	
Futuros e Opções				18 a 19(P)	08 a 09	
Mercado e Produtos Financeiros		23 a 25(P)		10 a 12		
Mercado Monetário e Cambial		09 a I I (P)			21 a 23	
Novas Opções de Investimento no Mercado de Capitais		30	29(P)			13
•			, ,	22 - 25	27 20(D)	
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		16 a 18		23 a 25	27 a 29(P)	



O **Instituto Superior de Gestão Bancária** – criado pela Associação Portuguesa de Bancos/Instituto de Formação Bancária e a actuar desde 1991 – é uma Escola de Ensino Superior dirigida às necessidades específicas de todo o Sector Financeiro, em particular da Banca, utilizando métodos pedagógicos flexíveis, nomeadamente o Ensino a Distância (base-papel com apoio presencial e *b-learning*).







→ Licenciaturas

- Gestão Bancária (9 semestres)
- → Gestão e Sistemas de Informação (9 semestres)

Candidaturas abertas.

→ Pós-Graduações

- → Curso Avançado de Gestão Bancária (1 ano lectivo 250 horas)
- → Investimentos e Mercados Financeiros (1 ano lectivo 160 horas)
- → Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros (1 ano lectivo 180 horas)
- → Inovação e Sistemas de Informação no Sector Financeiro (1 ano lectivo 200 horas)

→ Cursos para Executivos

- → As NIC no Contexto das Operações Bancárias (21 horas)
- → Liderança de Equipas para o Sucesso Empresarial (26 horas)
- → O Impacto das Normas Internacionais de Contabilidade NIC (21 horas)
- → Concepção e Gestão de Projectos (35 horas)
- → Gestão de Projectos de Sistemas de Informação em Instituições Financeiras (78 horas)
- O Código do Trabalho (27 horas)
- Conferências, Seminários e Workshops sobre diversos temas actuais e importantes para os Executivos do Sector Financeiro

www.isgb.pt

e-mail: isgb@isgb.pt

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4°, 4000-209 PORTO | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205