

# inforBANCA

**A Economia em 2008**

**Gestão de Activos e  
Aconselhamento Financeiro**

Entrevista com ...

**Presidente da SIBS**

**A Federação Bancária Europeia**



Federação Bancária Europeia

P4



Entrevista com...

P6



Análise Económica

P10



INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

P14



As Tendências Actuais da Gestão de Activos e do Aconselhamento Financeiro

P20



GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL

P25



Queremos mais Marketing Social!

P31



## Sumário

- 4 **Federação Bancária Europeia**  
João Salgueiro
- 6 **Entrevista com ...**  
**Presidente da SIBS, Dr. Vítor Bento**
- 9 **Divulgando ...**
- 10 **Análise Económica**  
**A Economia em 2008: Principais Desafios para o Sector Bancário**  
Carlos Almeida Andrade
- 12 **Notícias Breves da Banca**
- 14 **Secção**  
**INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**  
**A Gestão das Organizações Orientada por Processos**  
Armando Vieira e Alexandra Marques
- 20 **As Tendências Actuais da Gestão de Activos e do Aconselhamento Financeiro**  
Carlos Bastardo
- 23 **Conte-nos um Caso...**
- 24 **Para Além da Formação...**
- 25 **Secção**  
**GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL**  
**Coaching: Como Usar Sem Abusar?**  
Teresa V. Oliveira
- 28 **As Crianças e o Dinheiro**  
Paula Diogo
- 29 **Citando...**
- 30 **A Propósito de Segredos...**
- 31 **Queremos mais Marketing Social!**  
Bruno Cota
- 33 **Actividades Internacionais**  
**Projecto Eurobanca**  
Paula Diogo  
**O IFB e o ISGB assinam protocolo com o CEM – Conselho Empresarial da Madeira**
- 35 **Formação Profissional**  
**Parceria BPN-IFB no Âmbito do e-Learning**
- 37 **Instituto Superior de Gestão Bancária**
- 38 **Formação em Alternância na Banca**

Ficha Técnica – inforBANCA 75 • Jan > Mar 2008

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

Propriedade:

 Instituto de Formação Bancária  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute  
Associação Portuguesa de Bancos

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

**Director:** Manuel Ferreira | **Redacção:** Helena Fontes  
**Capa, Fotografias e Ilustrações:** Rui Vaz | **Design Gráfico e Paginação:** Gracinda Santos  
**Impressão e Acabamento:** EUROPAM, Lda. – 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

A *inforBANCA* divulga nesta edição a Federação Bancária Europeia (FBE), a organização que congrega as instituições bancárias da Europa. Representa 8 600 bancos para os quais trabalham mais de 2,3 milhões de pessoas! Pela importância da banca para o funcionamento da economia europeia, a Federação tem um papel relevante na elaboração e execução das políticas da União que tanto influenciam a economia das nações e a vida dos europeus. A recente eleição do Dr. João Salgueiro para Vice-Presidente da FBE é um motivo de prestígio para Portugal e para o seu sector financeiro.

Motivo de orgulho é também a crescente notoriedade internacional da SIBS, bem ilustrada na entrevista que publicamos com o seu Presidente, o Dr. Vítor Bento. A criação da SEPA e o seu impacto em Portugal são temas de reflexão. Sendo o nosso sistema de pagamentos uma referência a nível mundial, é natural que “as mais-valias sejam praticamente inexistentes”. Desenham-se, no entanto, movimentos de ajustamento e consolidação que é preciso acompanhar. A recente criação da Euro Alliance of Payments Schemes (EAPS) é mais um exemplo do protagonismo da SIBS, já que o Presidente do Conselho de Directores daquele consórcio europeu é o Dr. Pedro Hipólito, Director de Novos Produtos da SIBS.

O início de mais um ano é sempre um convite à reflexão. Publicamos, nesta linha, dois interessantes artigos que, para além do mais, procuram fazer a ponte entre 2007 e 2008 no domínio da economia e do mundo financeiro. O primeiro é a habitual *Análise Económica*, desta vez da autoria do Dr. Carlos Almeida Andrade, que nos dá a sua visão sobre os principais desafios para o sector bancário em 2008. Preocupante é a sua pergunta “a resolução de uma crise lança sempre as sementes da crise seguinte? O segundo artigo, escrito pelo Dr. Carlos Bastardo, centra-se na gestão de activos e no aconselhamento financeiro e perspectiva-nos uma nova ordem nos mercados financeiros determinada por vários factores, destacando-se, entre eles, o já célebre mercado *subprime* americano.

A *inforBANCA* permanece fiel à sua vocação de constituir, para os seus leitores, um instrumento de aprendizagem e de actualização. Exemplos são, entre outros, os artigos que publicamos sobre *Gestão das Organizações*, *Coaching*, *As Crianças e o Dinheiro* e *Marketing Social*.

Ao terminar 2007, dois agradecimentos da “equipa *InforBANCA*”: a todos os autores que contribuíram com os seus textos e aos milhares de leitores que, com o seu apoio, nos incentivam a procurar fazer cada vez melhor!

Manuel Ferreira

# Federação Bancária Europeia

## Agente de Mudança e Qualificação



João Salgueiro\*

**1** A Federação Bancária Europeia, constituída em 1960, congrega as associações representativas das comunidades bancárias dos países europeus e, nessa qualidade, é um parceiro activo e qualificado na modernização e melhor funcionamento dos nossos sistemas financeiros.

É naturalmente reconhecida a importância da actividade bancária para a economia europeia: 8 600 instituições no espaço da UE, da mais variada dimensão e muito diferentes especializações. Directamente, assegura o emprego a mais de 2,3 milhões de pessoas e representa um dos sectores de serviços de mais rápido crescimento. Bem mais significativo é, no entanto, o seu contributo para o funcionamento das actividades produtivas, para a qualidade de

vida dos europeus e para o reforço das relações internacionais. Através de diferentes redes e de constantes inovações, estimula a poupança e reduz drasticamente os riscos da sua aplicação; facilita pagamentos, transferências e cobranças; apoia investimentos e exportações; e permite às famílias anteciparem decisões de consumo, desde a saúde à habitação. Numa perspectiva integrada, exerce um papel insubstituível quer para o estímulo da globalização, quer para a consolidação do espaço integrado europeu.

**2** A FBE integra as associações de 30 países membros da UE e da EFTA. Para além destes, mais 10 países têm estatuto de associados: Albânia, Andorra, Arménia, Croácia, Mónaco, Montenegro, Roménia, Rússia, Sérvia e Turquia.

A FBE representa um fórum onde é possível discutir as tendências de evolução e as transformações estruturais das actividades bancárias e onde se debatem as várias iniciativas e propostas de legislação e regulação. Intervém activamente no processo de elaboração e aplicação das políticas da União Europeia, contribuindo para melhor justificação e avaliação de novas orientações, para o acompanhamento da sua aplicação e para o seu aperfeiçoamento sustentado. Na qualidade de interlocutor dos poderes públicos, tem contribuído para um maior realismo e eficácia do sector financeiro. De igual modo, tem participado nas diferentes iniciativas internacionais que os países da OCDE e agências internacionais vêm desenvolvendo para compatibilização de regras, convergência de sistemas financeiros e globalização dos mercados.

**3** As relações da FBE com as associações nacionais desenvolvem-se em muito diferentes domínios para difundir melhor informação, avaliar novos desafios dos mercados, acelerar inovações ou valorizar os recursos humanos.

As principais linhas da FBE são definidas pelo seu Conselho, constituído pelos Presidentes das associações ban-

cárias nacionais. As decisões operacionais e o acompanhamento da sua execução compete ao Comité Executivo, composto pelos Directores-Gerais das associações nacionais, e ao Secretário-Geral responsável pelo Secretariado, sediado em Bruxelas.

O estudo mais aprofundado das diferentes coordenadas da actividade bancária é realizado por diversos comités de natureza consultiva, muitas vezes integrando vários grupos de trabalho com vocação mais especializada, comités e grupos de trabalho compostos por técnicos dos diferentes países.

De entre os comités, podem destacar-se os que têm que ver com Mercados Financeiros, Fiscalidade, Legislação, Normas Contabilísticas, Questões Sociais, Supervisão Bancária, Política Económica e Monetária, Sistemas de Pagamentos, Relações Internacionais, Protecção dos Consumidores, Combate à Fraude e Criminalidade, Questões Institucionais.

**4** A FBE participa em diversos órgãos consultivos da Comissão Europeia na área das actividades económicas e financeiras, assegurando que a experiência e a reflexão dos bancos contribuem para a melhor definição das políticas europeias.

A Federação promoveu activamente a criação da SEPA (Single European Payment Area) e, com esse objectivo, a constituição do EPC (European Payment Council), dentro de um princípio de auto-regulação do sistema.

A FBE está também na origem da promoção e divulgação de taxas de referência utilizadas nos mercados monetário e de capitais, a partir de informações recolhidas junto de um painel representativo dos bancos. Tal é o caso da:

- Euribor (Euro InterBank Offered Rate): taxa interbancária de remuneração oferecida a depósitos a prazo por um banco *prime* a outro banco *prime*, na zona euro;
- Eonia (Euro OverNight Index Average), média ponderada das taxas praticadas em operações de financiamento *overnight* no mercado interbancário;
- Eurepo, utilizada no mercado de “repôs”, taxa a que um banco *prime* oferece fundos, em euros, a outro banco *prime* se o primeiro receber do segundo Eurepo GC como colateral.

**5** Nos últimos anos, algumas transformações estruturais do sector financeiro europeu têm polarizado de forma particular o trabalho da Federação. Naturalmente, antes de mais, a criação da moeda única e a transição para o euro nos diversos países aderentes.

Temos também, além disso, os trabalhos tendentes à adopção e implementação do Acordo Basileia II (como já antes Basileia I) com as profundas alterações que envolve, designadamente quanto ao cálculo de capitais próprios e as práticas de avaliação e controlo de riscos. No mesmo

período, foi também profundamente alterado um conjunto de práticas contabilísticas com a generalização das Normas Internacionais de Contabilidade.

De modo sustentado, a FBE participa naturalmente em todos os processos de preparação e adopção de directivas estruturantes por parte da Comissão Europeia, como, por exemplo, quanto à fiscalidade da poupança, à fraude e criminalidade financeira ou, mais recentemente, à Directiva dos Mercados e Instrumentos Financeiros.

**6** No futuro previsível, o papel da Federação, como das associações nacionais, não pode esquecer quer os factores de incerteza conjuntural, quer as reconversões que o novo quadro global impõe. Face ao actual contexto, a atenção da opinião pública tende a concentrar-se nas perturbações dos mercados financeiros, mas não se podem esquecer igualmente desafios de médio prazo que necessariamente vão reconfigurar as estruturas económicas e sociais da Europa. A crise originada pelos incumprimentos de *subprime* não só exige a retoma da liquidez nos mercados, condicionada naturalmente pela retoma da confiança, mas impõe também uma reflexão sistemática, não esquecendo os ensinamentos que comporta para reconsideração de práticas de titularização, intermediação e gestão de riscos e igualmente para os critérios de *rating* e de supervisão.

Para além dos recentes factores de incerteza, não se podem perder de vista os desafios que resultam da finalização do Mercado Único dos Serviços Financeiros, já traduzido na prática no que respeita à banca de investimento e alguns mercados financeiros, mas ainda incipiente quanto à banca de retalho. As preocupações actuais neste domínio estão centradas na facilitação das operações transfronteiriças, na convergência das práticas de supervisão e na gradual eliminação das dezenas de excepções que resultam de normas fiscais e de protecção dos consumidores – em parte já consensualizadas há dias, em reunião do ECOFIN, na Presidência portuguesa.

Contudo, ao mesmo tempo, não se podem esquecer os desafios mais profundos que resultam da transformação do quadro demográfico na Europa – com a queda da fertilidade e o aumento da longevidade –, da revolução tecnológica em curso nas economias emergentes, em particular na Ásia, e das exigências de sustentabilidade relacionadas com questões ambientais, energéticas e de boa governação. Em todos estes domínios, importa que se continue a manter uma parceria activa de modo a que a política definida pelas instituições europeias beneficie também da contribuição da experiência concreta dos agentes económicos e financeiros através das suas associações representativas, como condição de realismo, eficácia e operacionalidade. ■

\*Presidente da APB  
Vice-Presidente da Federação Bancária Europeia

# Entrevista com...

## Presidente da SIBS Dr. Vítor Bento

“O futuro não está escrito, está por fazer...” e “O futuro diz-nos respeito a todos... está aberto às acções de múltiplos actores que agem hoje em função dos seus projectos para o futuro...”

(Michel Godet)

Actores cuja actuação passa cada vez mais por entender um palco vasto e complexo, que é a banca e o sistema financeiro, recheado de múltiplos desafios e cujas coreografias são fundamentais para escrever um futuro – o de todos nós.



> *A empresa que dirige é considerada a “menina dos olhos” do nosso sistema financeiro e frequentemente citada a nível internacional como um case study. Quer comentar?*

**Resp:** Temos muito orgulho nesse reconhecimento, tanto mais que temos consciência da nossa responsabilidade na prestação de um serviço que, destinando-se a toda a população cliente do sistema financeiro, afecta praticamente toda a população portuguesa. E, nesse sentido, não nos vemos como mero operador técnico da infra-estrutura de pagamentos, mas como uma organização com responsabilidade no bem-estar geral da população. A notoriedade internacional que refere é um motivo de orgulho acrescido porque a entendemos como um veículo de valorização externa de Portugal.

> *Recentemente, foram divulgados alguns projectos que apontam para a internacionalização da SIBS. Há uma estratégia nesse sentido?*

**Resp:** Estão em curso os desenvolvimentos que se perspectivam no sistema de pagamentos europeu em virtude da criação da SEPA, que mudam o paradigma da escala de referência deste negócio para níveis mais elevados do que até aqui e que nos colocam o desafio da dimensão. Nós cobrimos já naquilo que é o nosso *core*, o essencial do nosso mercado natural, que é Portugal.

Por tudo isso, entendemos que era a altura de, sem nos desfocarmos daquilo que para nós é essencial e que é o mercado português, olharmos para fora do país, oferecendo as nossas capacidades e os nossos serviços e confirmando a nossa capacidade competitiva.

Acompanhar a presença externa dos bancos portugueses foi assim o passo que nos pareceu mais natural e a melhor forma de ganhar visibilidade. Roménia, Grécia e Espanha são exemplos recentes desta nova etapa da empresa e que representam excelentes oportunidades de expansão de negócio.

Devo, porém, realçar que todos estes projectos foram ganhos em processos que tiveram por base consultas ao mercado ou concursos públicos. A selecção da SIBS resultou do seu confronto com outros *players* internacionais, o que reforça o reconhecimento da nossa capacidade para intervir para além das fronteiras naturais.

> *O nível de utilização do cheque em Portugal é considerado um dos mais elevados da Europa, já que cada português usa 20 cheques por ano. A Suécia e a Holanda terão deixado de usar este meio de pagamento. A SIBS, juntamente com outras entidades, lançou um projecto com o objectivo de alterar a realidade existente. Qual é o ponto de situação?*

**Resp:** O peso relativo que o uso do cheque ainda tem nos pagamentos em Portugal, em face de um sistema de pagamentos electrónicos que é considerado dos mais desenvolvidos, é um preocupante sinal de dualidade e que ensombra um pouco o brilho daquela sofisticação. Nesse

**“A notoriedade internacional ... é um motivo de orgulho acrescido porque a entendemos como um veículo de valorização externa de Portugal.”**

sentido, é importante conseguir um rápido alinhamento com as melhores práticas europeias, levando à predominância clara dos instrumentos electrónicos, em linha, aliás, com a orientação política centrada à volta do Plano Tecnológico.

Mas a situação, apesar de tudo, tem vindo a melhorar. A utilização do cheque mantém uma ritmo de redução interessante – nos primeiros 10 meses de 2007 foram compensados menos 9% de cheques do que no período homólogo de 2006. Pretendemos conseguir uma mais rápida diminuição, continuando a promover a utilização de instrumentos de pagamentos socialmente mais eficientes. Assim, ainda em Dezembro de 2006 foi assinado um protocolo com a DGT, DGCI e APB tendente a criar condições para utilização acrescida de transferências electrónicas nos reembolsos de impostos.

Naturalmente, será também da maior importância que o enquadramento legislativo do cheque seja revisto, de forma a que este instrumento deixe de ter uma protecção imerecida – em termos de obrigatoriedade de pagamento pelos bancos e criminalização da emissão de cheques sem provisão – face às alternativas existentes, tecnologicamente mais eficientes e mais seguras.



## “Portugal tem ... um sistema exemplar de pagamentos ... que tem permitido desfrutar de importantes economias de escala e de rede, ao mesmo tempo que estimulou uma elevada diversidade de oferta de serviços.”

> *Surgem por vezes notícias inquietantes sobre a fraude na banca electrónica, com algum destaque para os cartões bancários. Trata-se de uma ameaça para a qual a SIBS tem respostas. Que medidas têm sido tomadas?*

**Resp:** O risco é uma característica da vida social, em todas as suas vertentes, e, por conseguinte, é natural que também afecte a área de pagamentos e que essa afectação seja tão mais visível quanto maior for a relevância social desta actividade na vida das pessoas.

E não havendo, em nenhuma área da vida, maneira de evitar o risco em absoluto – a não ser sacrificando penosamente a conveniência com que se vive –, este tem de ser gerido, de forma a minimizar a ocorrência de situações desagradáveis e, quando ocorrem, conter rapidamente os seus efeitos.

É isso que temos feito com muitos bons resultados, pois, não obstante uma grande intensificação das tentativas de fraude, em Portugal e em todo o mundo, temos conseguido conter o problema dentro de limites estreitos e continuamos a apresentar uma das menores taxas de sucesso de fraude.

De facto, com base em dados da Visa e do EAST<sup>1</sup>, Portugal apresenta níveis de fraude quatro vezes menor que o resto da Europa e 8 a 10 vezes menos que os países europeus com maiores índices de fraude<sup>2</sup>, como são o Reino Unido e a Alemanha.

Esta situação, em termos de controlo e de prevenção da fraude, resulta do investimento realizado pela SIBS em mecanismos de monitorização permanente e em tempo real da rede de Caixas Automáticas, que permitem detectar situações de funcionamento anómalo dos equipamentos e a identificação e controlo da utilização fraudulenta de cartões na rede Multibanco.

Quando uma situação anómala indicia um incidente, o caso é imediatamente participado às autoridades competentes, as quais assumem a responsabilidade pela investigação, com a estreita colaboração da SIBS.

Paralelamente, a SIBS acciona medidas de prevenção e controlo acrescidas, de forma a neutralizar as consequências de futuras ocorrências.

As pessoas afectadas por estas acções criminosas são alertadas pelos respectivos bancos, que depois procedem à normalização das situações bancárias de cada cliente

<sup>1</sup> [www.eas-team.eu](http://www.eas-team.eu)

<sup>2</sup> Números relativos a transacções com cartões Visa no ano de 2005.

afectado (na maioria dos casos, está apenas em causa a emissão de um novo cartão).

> *É conhecida a sua posição que considera a criação da SEPA mais um objectivo político do que uma necessidade do mercado. Porquê?*

**Resp:** Tenho referido que a SEPA é um objectivo político no que diz respeito ao sistema de pagamentos nacional. Se analisarmos as prerrogativas da SEPA, concluímos que, no caso português, as mais-valias são praticamente inexistentes: os cartões de débito já permitem a realização de operações transfronteiriças, somos o país com maior número de ATM por habitante e com maior número de funcionalidades nos mesmos, através da rede Multibanco. Em Portugal, existem quase 11 milhões de cartões de débito, e 97% desses cartões já são aceites por todo o mundo, pelo facto de terem também uma marca internacional (Maestro ou Visa Electron).

Portugal tem, pois, um sistema exemplar de pagamentos, com uma rede tecnológica totalmente integrada, que tem permitido desfrutar de importantes economias de escala e de rede, ao mesmo tempo que estimulou uma elevada diversidade de oferta de serviços.

É possível que algumas transacções transfronteiriças – ao nível das transferências a crédito e dos débitos – se tornem mais fáceis, mas as melhorias vão sentir-se sobretudo noutros países. Agora, a SEPA vai desencadear forças e movimentos de ajustamento, incluindo de consolidação, que poderão redesenhar a estrutura dos sistemas de pagamentos que hoje conhecemos.

> *Um estudo recente da União Europeia diz que a SIBS é a única empresa com sede em Portugal no ranking das 1 000 europeias que investem em investigação (I&D). Porquê a SIBS? Porquê só a SIBS?*

**Resp:** A inovação é um dos princípios da SIBS no desenho de soluções eficientes e eficazes no sistema de pagamentos, que garante elevados níveis de produtividade e qualidade.

Este nível de inovação, que tem feito com que a rede Multibanco seja das mais desenvolvidas no mundo, só é possível de atingir através da investigação, pelo que iremos continuar a apostar em soluções inovadoras que contribuam para a eficiência geral do sistema bancário português. ■

# Divulgando



>

O romance desenvolve-se em torno do lançamento de uma OPA, criando um ambiente de intriga propícia a desestabilizar comportamentos e exacerbar emoções. O clima de conspiração e o confronto das forças em acção neste *thriller* financeiro – *Os Bastidores da OPA*, de **Manuel Leitão**, editado pela **Editorial Presença** – transporta-nos para os centros de decisão relacionados com os mercados financeiros, em palcos tão diferentes como Nova Iorque, Washington, Madrid e Lisboa. ■



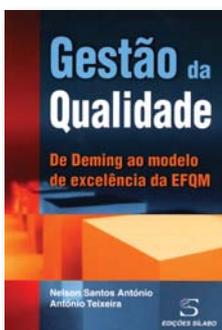
>

Pessoas dos 30 aos 60 anos interrogam-se: “O que quero ser quando for grande?” *A Arte da Liderança Pessoal*, editada pela **Actual Editora**, permite-nos fazer uma rápida viagem ao seu interior. **Randi B. Noyes**, consultora internacional na área da inteligência emocional, ajuda-nos, através de uma série de exemplos práticos, a auto-conhecermo-nos e a lidarmos com as nossas emoções. ■



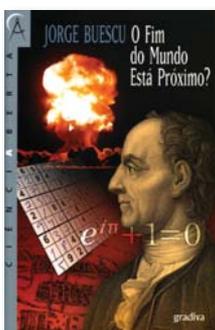
>

*Ganhar em Bolsa*, de **Fernando Braga de Matos**, editado pela **Dom Quixote**, tem um propósito claro: desmistificar o jogo da bolsa, tendo como ideia fundamental que qualquer pessoa, desde que dotada dos conhecimentos adequados e informação suficiente, pode seguramente ganhar na bolsa, mesmo utilizando uma estratégia avessa ao risco. Trata-se de um livro pedagógico para qualquer interessado/a no mercado de capitais. ■



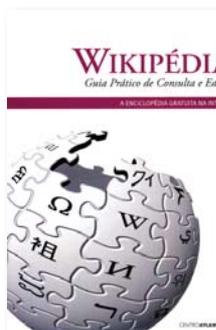
>

*Gestão da Qualidade – De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, editado pelas **Edições Silabo**, é uma obra para todos os que querem conhecer e tornarem-se efectivos do movimento qualidade ou que estão a ponderar implementar sistemas de qualidade nas suas organizações. **Nelson Santos António** e **António Teixeira** não procuram apontar receitas, mas soluções que passam por uma liderança que tenha conhecimento e que seja capaz de ensinar a partilhar. ■



>

*O Fim do Mundo Está Próximo*, de **Jorge Buescu**, é um mosaico de temas matemáticos distintos, por vezes relacionados. A **Gradiva** apresenta-nos um livro sobre matemática e para quem a entenda está reservado um prémio: a compreensão profunda das questões, a verificação de que muitas coisas que pareciam completamente distintas partilham, afinal, relações profundas e a percepção de que o conhecimento humano não está dividido em compartimentos estanques. ■



>

Fundada em Janeiro de 2001, a Wikipédia contém actualmente mais de 6 milhões de artigos, em cerca de 200 idiomas e dialectos, sendo a maior biblioteca da actual sociedade do conhecimento. Recorrendo a dezenas de exemplos ilustrados, *Wikipédia – Guia Prático de Consulta e Edição*, **Eduardo Correia Pinheiro** e a **Centro Atlântico** dão-nos a conhecer os elementos que compõem a estrutura da Wikipédia e as diferentes ferramentas e formas de acesso, navegação e consulta. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Publicações Europa-América** – *Manual de Escrita Criativa – Volume II*, de Luís Carmelo;
- **Almedina** – *Direito Notarial e Direito Registral – O Novo Regime Jurídico do Notariado Privado*, de Pedro Nunes Rodrigues;
- **Editorial Presença** – *As Mentiras do Marketing*, de Seth Godin;
- **Gradiva** – *O Silêncio dos Livros*, de George Steiner;
- **Dom Quixote** – *Contos de Colarinho Branco*, de Paulo Morgado.

Os nossos agradecimentos aos editores.



Carlos Almeida Andrade\*

## A Economia em 2008: Principais Desafios para o Sector Bancário

### Crescimento Mais Baixo, Inflação Mais Alta

À entrada de 2008, a economia mundial e os mercados financeiros continuam a enfrentar uma conjuntura de elevada incerteza e um número significativo de riscos, ainda em função das consequências da crise do crédito hipotecário *subprime* nos Estados Unidos. Entre os principais temas a marcar o ano que agora se inicia – e com especial relevância para o sector bancário –, deveremos ver: (i) a continuação de uma crise de liquidez a restringir o crédito e o crescimento da actividade económica real (com abrandamentos esperados nas principais economias desenvolvidas e com o aumento da probabilidade de uma recessão nos Estados Unidos, mas com crescimentos ainda elevados nas economias emergentes); (ii) uma elevada incerteza em relação à evolução do dólar, admitindo-se, à partida, a possibilidade de uma depreciação adicional desta divisa nos primeiros meses de 2008; (iii) eventuais pressões inflacionistas ligadas à subida dos preços das matérias-primas energéticas e alimentares (possivelmente acentuadas por uma política monetária mais relaxada nos Estados Unidos); e (iv) a incerteza em relação à resposta que o Banco Central Europeu irá dar a uma conjuntura de crescimento mais baixo, com uma inflação previsivelmente mais elevada. Em relação à economia portuguesa, a actual crise dos mercados de crédito aparece num período de recuperação moderada e gradual da actividade económica (assente, sobretudo, nas exportações e numa ligeira melhoria do investimento empresarial). Esta crise tenderá a reflectir-se, contudo, em critérios de financiamento mais restritivos. Assim, com níveis elevados de endividamento e com o rendimento disponível e o poder de compra das famílias ainda restringidos, parece claro que a economia portuguesa deverá enfrentar, em 2008, um novo conjunto de riscos, no contexto de uma recuperação ainda vulnerável.

### A Resolução de Cada Crise Lança Sempre as Sementes da Crise Seguinte?

Entre os temas definidos anteriormente, aquele porventura mais marcante será a passagem de um ambiente de ampla liquidez, que caracterizou a economia mundial nos últimos anos, para um ambiente de liquidez mais escassa. Para se entender plenamente esta ideia, é importante re-clarificar um pouco no tempo. A segunda metade dos anos 90 do século XX foi marcada por um *boom* (ou mesmo uma bolha) de investimentos, em particular aqueles associados às novas tecnologias e, especificamente, à Internet. Este fenómeno, sobretudo visível nos Estados Unidos, acabou por se esvaziar no final da década (com a percepção de que muitos excessos haviam sido cometidos), dando origem a uma forte correcção dos mercados accionistas e a uma recessão na economia norte-americana. A resposta das políticas monetária e orçamental a esta deterioração da conjuntura (incluindo um corte acumulado de 550 pontos-base nos juros de referência e a passagem de um excedente orçamental de 1,5% do PIB para um défice de quase 5% do PIB, tudo num espaço de 3-4 anos) representou um estímulo fortíssimo à economia dos Estados Unidos. O resultado foi um período de fortes crescimentos no consumo privado e no investimento residencial, levando, em alguns casos, a subidas de dois dígitos nos preços das habitações, mas também a um aumento do endividamento das famílias. Embora necessário, este estímulo poderá ter ajudado a preparar o terreno para a actual crise do crédito *subprime*.

Um outro factor a favorecer o estabelecimento de condições monetárias mais expansionistas nas economias desenvolvidas foi a integração da Ásia emergente no comércio mundial. Em primeiro lugar, porque veio duplicar a oferta de mão-de-obra a nível global, pressionando em



baixa o crescimento dos salários e dos preços dos bens e serviços transaccionáveis nas economias desenvolvidas. A consequente redução das pressões inflacionistas permitiu aos bancos centrais destas economias manterem as taxas de juro em níveis reduzidos, favorecendo uma expansão da liquidez mesmo no contexto de crescimentos mais elevados da actividade. Em segundo lugar, porque a acumulação significativa de reservas externas na Ásia emergente levou estas economias a tornarem-se fornecedoras de capital das economias desenvolvidas, financiando aí o consumo e o investimento (e, mais uma vez, pressionando em baixa as taxas de juro).

É neste contexto de taxas de juro baixas e de ampla liquidez que se vai desenvolver o fenómeno do crédito *subprime* nos Estados Unidos. A procura de retornos mais elevados levou a que bancos e empresas especializados em crédito hipotecário concedessem crédito a devedores com historial desconhecido ou duvidoso (com taxas mais elevadas e, numa proporção crescente, a taxas variáveis), apostando numa valorização contínua das habitações, que serviriam de garantia aos empréstimos. Muitos destes créditos foram depois titularizados, incorporados com outros créditos em produtos estruturados complexos (que receberam, em geral, *ratings* favoráveis) e vendidos – ou dispersos – pelo sistema financeiro, acabando assim nas mãos de *hedge funds*, fundos de pensões, bancos de investimento, etc. (que tomaram esses produtos com expectativas de retornos elevados). Neste processo (viabilizado também por uma maior sofisticação dos produtos financeiros), foi possível dispersar o risco associado ao *boom* do crédito hipotecário. Esta repartição do risco favoreceu, numa primeira fase, uma dinâmica de forte expansão da liquidez, mas assente cada vez mais no recurso ao *leverage*.

### Um Ambiente Mais Restritivo ao Nível da Liquidez

Ao longo de 2007, o impacto da subida dos juros de referência levado a cabo pela Reserva Federal nos três anos anteriores (com uma subida acumulada de 425 pontos base) foi-se tornando cada vez mais visível. Concretamente, os investidores observaram um aumento significativo

do crédito vencido, um aumento dos stocks de casas não vendidas e uma queda dos preços das habitações, sendo esta evolução particularmente evidente nos segmentos *subprime*. É então (sobretudo a partir do final de Julho) que se assiste a uma forte desvalorização do crédito titulado de alto risco, entretanto disperso pelo sistema financeiro. A incerteza quanto à verdadeira magnitude das perdas e quanto à sua verdadeira dispersão pelo sistema financeiro resultou numa grande dificuldade em fazer-se um *pricing* adequado dos títulos de dívida não pública (utilizados, em muitos casos, como garantias em operações de financiamento). Consequentemente, os mercados monetário e de dívida *corporate* passaram a estar marcados por uma forte relutância em emprestar dinheiro, dando origem a uma secagem de liquidez (com subidas significativas das taxas Euribor e Libor e dos *spreads* de crédito e, também, com a suspensão de diversas emissões de dívida e operações de securitização). As intervenções dos principais bancos centrais (ex.: injeções de liquidez, cortes dos juros de referência) não foram suficientes para restabelecer a confiança dos investidores. Até aqui, foram assumidas perdas (directa ou indirectamente associadas à crise do crédito *subprime*) num montante em torno de USD 65 mil milhões, existindo diversas estimativas que colocam as perdas totais a assumir no futuro entre USD 300 e USD 500 mil milhões.

As consequências para os bancos expostos directamente ao crédito *subprime* são evidentes. Mas, mesmo no caso de esta exposição não existir (como no caso dos bancos portugueses), continuam a existir consequências, entre as quais uma subida dos custos de financiamento, uma maior pressão exercida sobre os balanços (dado o menor recurso das empresas ao financiamento nos mercados de capitais), maior instabilidade e incerteza nos mercados financeiros e, em última análise, uma desaceleração da actividade económica. Consequentemente, o ano de 2008 deverá ser marcado por um ambiente mais restritivo ao nível da liquidez. ■

\*Economista Chefe do BES

## Pagamentos

### “Radiografia” do Sistema



O Banco de Portugal acaba de editar o seu *Relatório dos Sistemas de Pagamentos e de Liquidação Interbancária* referente a 2006. Trata-se de um excelente documento de análise e de trabalho que constitui uma verdadeira “radiografia” do sistema. Aconselhamos a sua consulta no sítio do Banco de Portugal e fazemos, entretanto, alguns breves destaques.

#### Custos para o Sistema Bancário

Os custos totais para o sistema bancário com as actividades associadas aos sistemas de pagamento foram estimados em **1 138,7 milhões de euros** em 2005, representando 0,77% do PIB do país! Os proveitos gerados ascendem a 722,0 milhões de euros (0,49% do PIB). Assim, a disponibilização dos instrumentos de pagamento em Portugal comporta uma subsidiação cruzada suportada por outros produtos do sector bancário.

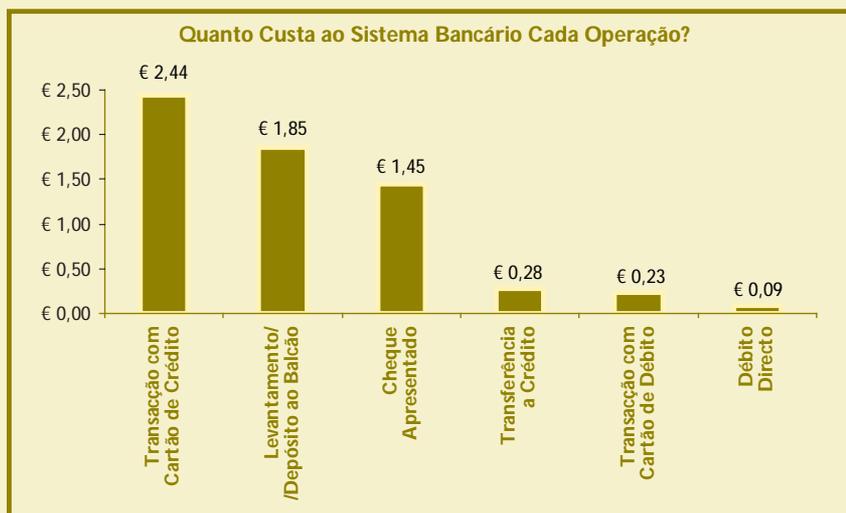
#### Evolução dos Instrumentos de Pagamento em Portugal

Em 1989, o **cheque** era o instrumento mais utilizado e representava 81% do total; em 2006, essa percentagem era de apenas 14%.

Por outro lado, e no mesmo período, o uso de **cartões** passou de 3 para 64% do total dos instrumentos de pagamento utilizados.

#### Quanto Custa Cada Operação?

O gráfico ilustra bem as enormes diferenças que existem entre os custos de cada operação. ■



in *Relatório do Banco de Portugal, 2007*

## Portugal País com Mais Caixas Multibanco *Per Capita*



O Relatório do Banco Central Europeu (BCE) sobre o desenvolvimento estrutural da banca na Europa revelou que Portugal é o país europeu com mais caixas Multibanco por habitante e onde existem mais variedades de funcionalidades acessíveis nesta rede. Com 1 508 ATM por cada milhão de habitantes, o sistema de pagamentos revela representar “um enorme grau de conveniência” para os portugueses, sendo que é nos países onde o sistema bancário é mais recente que se regista o seu maior crescimento, como a Bulgária e a Roménia. ■

in *Diário Digital, 2007*

## Melhor Grande Banco em Portugal em 2006 e 2007

### BPI distinguido pelo 2º ano consecutivo

O BPI foi designado, pelo segundo ano consecutivo, o “Melhor Grande Banco em Portugal”, no âmbito da classificação “Banca & Seguros” organizada pela revista *Exame* com a auditoria da Deloitte e o apoio técnico da Dun & Bradstreet, entidade especializada em informação económica e financeira. ■



in [www.bpi.pt](http://www.bpi.pt)

## Microcrédito

### 324 Novos Postos de Trabalho



A rede comercial autónoma de microcrédito do Millennium bcp aprovou, entre Janeiro e Setembro de 2007, um total de 206 operações, num montante total

de 2 182 350 euros, que corresponderam à criação de 324 novos postos de trabalho.

Lançada a 8 de Novembro de 2005, a operação de microcrédito visa dar suporte ao empreendedorismo e combater a exclusão social, tendo como principais beneficiários os desempregados, as micro-empresas familiares, jovens licenciados, imigrantes e reformados. ■

in *Diário Digital*, 2007

## Qual a Empresa Estrangeira que Gera Mais Riqueza em Portugal?

De acordo com um estudo da Revista *Visão*, o Banco Santander Totta é a empresa que mais riqueza gera em Portugal. No *ranking* seguem-se a Vodafone e a Autoeuropa. ■



in *Visão*, 2007



## BES Eleito “Bank of the Year 2007” pela Revista *The Banker*

O Banco Espírito Santo foi considerado o melhor banco do ano em Portugal pela revista *The Banker*, publicação pertencente ao grupo *Financial Times*.

Os prémios “Bank of The Year” são atribuídos anualmente pela revista *The Banker* às instituições financeiras que apresentaram a performance mais consistente em termos estratégicos e maior qualidade dos objectivos alcançados. ■

in *The Banker*, 2007



**José Monteiro Barata**  
Coordenador da Secção e do Curso de  
Licenciatura em Gestão e Sistemas de Informação (ISGB)

# A Gestão das Organizações Orientada por Processos



Armando Vieira\* e Alexandra Marques\*

*“Para que uma organização funcione de uma forma eficaz, necessita de identificar e gerir numerosas actividades interligadas. Uma actividade utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada como um processo... A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação e as interacções destes processos e a sua gestão, podem ser referidas como sendo a abordagem por processos”.*

[ISO 9001:2000].

## “A modelação e execução dos processos de negócio conduz a uma visão integrada da organização, ... com foco nas necessidades do cliente ...”

### Introdução

Nos últimos anos, têm-se vindo a desenvolver várias abordagens para gestão de organizações orientadas a processos. O *business process management* (BPM) é uma filosofia de negócio que, nesta óptica, se destina a criar organizações ágeis, capazes de transformarem os seus processos de negócio de modo a atingirem os resultados pretendidos. O BPM permite pensar os processos de negócio das organizações de modo a que estes se possam alterar e adaptar de forma contínua às necessidades de mercado e às condições económicas, políticas e sociais do meio envolvente. O desenho, execução e optimização dos **processos** de negócio são integrados com o desenho e planeamento das outras dimensões importantes da organização, nomeadamente, **pessoas, sistemas e estratégia**.

### Quais as Vantagens das Organizações que Adoptam Abordagens de Gestão Orientadas a Processos?

A modelação e execução dos processos de negócio conduz a uma visão integrada da organização, interdepartamental, derivada da estratégia, com foco nas necessidades do cliente e fazendo o melhor uso dos recursos da organização e das competências dos colaboradores. Esta será a chave para  **aumentos de produtividade** na realização das actividades de negócio e, portanto, maior competitividade. Em reconhecimento disto, os processos começam a

ser encarados como “*assets*” de uma organização, devendo ser valorizados e explorados como tal.

O conhecimento sobre si própria, gerado na organização, em resultado de iniciativas BPM, cria maior capacidade crítica da organização, suporta a tomada de decisão e traduz-se, portanto, numa maior capacidade de reacção e de adaptação à mudança.

### Em que Consiste a Abordagem de Gestão por Processos do BPM?

A abordagem do BPM é orientada por uma *framework* – 8 Omega Framework – que sistematiza um conjunto de metodologias, técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas no âmbito da sua implementação numa organização. Vejamos:

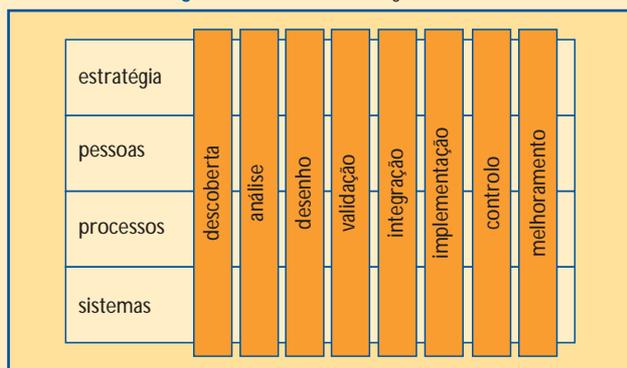
- A *framework* integra 4 perspectivas principais – estratégia, pessoas, processos e sistemas;
- A *framework* define 8 etapas metodológicas sequenciais genéricas a seguir: descoberta, análise, desenho, validação, integração, implementação, controlo e melhoramento (Figura 1).

É uma abordagem reconhecida internacionalmente, tendo sido derivada da experiência real de organizações que pretendem uma gestão orientada a processos, e é suficientemente flexível e adaptável a todos os tipos de organizações, de acordo com a sua dimensão e sector de actividade.

A sua adaptação a cada organização reside na escolha de quais as acções a desenvolver, ferramentas e técnicas a adoptar para cada etapa metodológica e cada perspectiva. Algumas das técnicas e ferramentas mais utilizadas, especialmente na fase de descoberta, são: *brainstorming*, *workshops*, *multivoting*, *force field analysis* ou outras abordagens que, de forma interactiva com os membros da organização, permitem sistematizar os problemas, alcançar consensos e estabelecer uma base de trabalho comum a toda a equipa que será aprofundada nas fases seguintes.

As etapas de desenho destinam-se a criar uma representação única, simples, consistente da realidade e/ou evolução da organização, que deverá ser aceite e reconhecida por todos os seus colaboradores. Esta representação deve ser criada com artefactos pré-definidos e com uma

Figura 1 – Framework 8 Omega do BPM



metodologia apropriada. Deverá ser mantida, controlada e constantemente actualizada nas etapas subsequentes de controlo e melhoramento. Para tal, é útil recorrer a sistemas e repositórios específicos para a representação das organizações, providenciados por ferramentas como, por exemplo, o System Architect da Telelogic<sup>1</sup> e o Aris da IDS<sup>2</sup>.

A perspectiva principal a modelar são os processos de negócio, definindo as actividades de negócio e a informação de *input* e *output* para cada actividade. As restantes perspectivas também terão modelos de representações próprias, sendo fulcral a criação de representações integradas, como, por exemplo, as competências requeridas para cada actividade *versus* competências existentes nos colaboradores da organização. As representações das diferentes perspectivas e dos diferentes artefactos da organização compõem o que se designa por arquitectura empresarial (Figura 2).

Após a representação dos processos de negócio, podem ser efectuadas várias análises com vista à identificação e resolução de constrangimentos nos processos. Na abordagem BPM, esta análise pode ser destinada a identificar e otimizar os momentos da verdade (*moments of truth*), eliminar os pontos de quebra, *breackpoints*, e clarificar as regras de negócio (*business rules*), assim definidos:

- Momentos da verdade – qualquer actividade ou momento em que o cliente contacta com a organização;
- Pontos de quebra – são pontos de paragem nos processos ou actividades que podem falhar e causar atrasos;
- Regras de negócio – são regras essenciais que regem o negócio, de natureza operacional, legal, estratégica.

1 Ver produto em [www.telelogic.com](http://www.telelogic.com)

2 Ver produto em [www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com)

## Como Fazer a Modelação de Processos?

A base para gestão das organizações por processos é proceder à sua identificação, análise, desenho e validação, no que normalmente se chama arquitectura de processos.

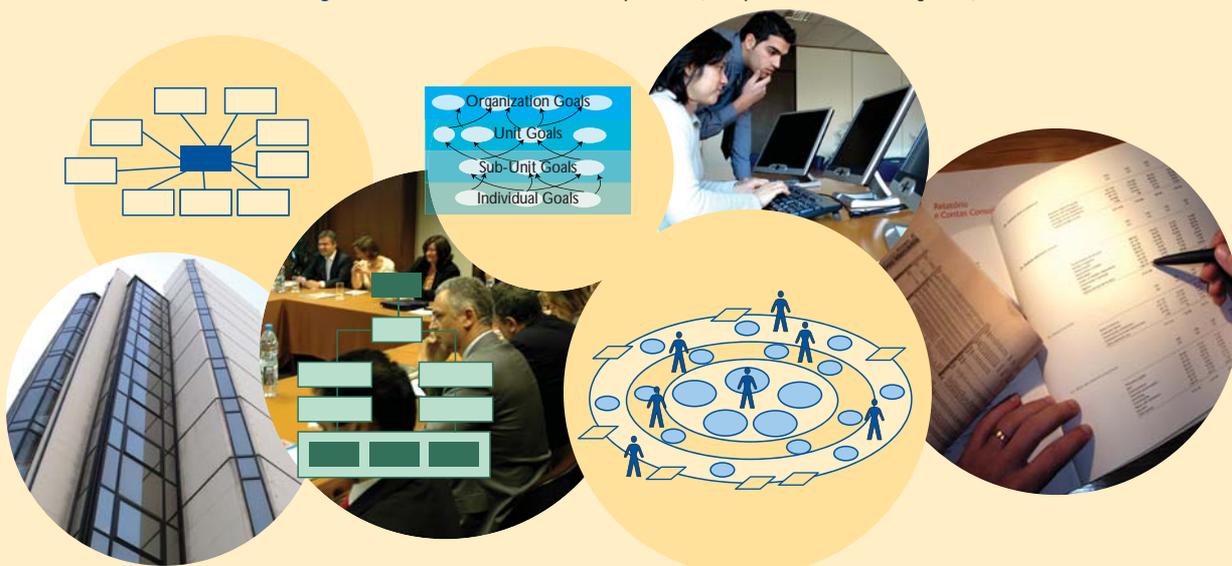
Todo este trabalho deverá ser desenvolvido sobretudo pelos colaboradores da organização, porque são eles que melhor conhecem a sua organização e a forma como as actividades/tarefas são desenvolvidas.

A primeira etapa de uma arquitectura de processos é representar as interacções da organização no seu meio envolvente através de **um diagrama de contexto da organização**. Este diagrama representa todos os *stakeholders*, bem como todos os fluxos que circulam entre estes e a organização. Esses fluxos traduzem a informação que entra e que sai da organização e que é fulcral gerir no âmbito dos processos de negócio. Os *stakeholders* correspondem a perfis com responsabilidades específicas no âmbito do negócio da organização. Exemplos são: clientes, fornecedores nacionais, fornecedores internacionais, Estado, concorrência, investidores. Contudo, os *stakeholders* a considerar no diagrama de contexto da organização dependerá do seu negócio e de como cada organização vai efectuar a sua gestão (Figura 3).

O diagrama de contexto deve traduzir a situação actual e poderá ainda incluir novas entidades e fluxos que se perspectivem relevantes face à evolução futura da organização.

Numa segunda etapa, deverá ser explicitada a **estratégia da organização**, quer na óptica do cliente – por exemplo, satisfazer necessidades do cliente –, quer na óptica interna – por exemplo, produtividade. A estratégia deverá consistir em definir objectivos estratégicos a atingir

Figura 2 – Diferentes modelos de representações para uma mesma organização



## “O objectivo fundamental de uma organização gerida por processos é garantir que tudo na organização se encontra alinhado em tempo real ...”

pela organização, os quais devem ser mensuráveis através de métricas obtidas a partir dos indicadores de performance dos processos de negócio da organização.

A etapa seguinte consiste na **identificação dos processos de negócio e sua hierarquização**. A identificação dos processos deve ser elaborada numa lógica *end-to-end*, com foco nas necessidades do cliente e traduzindo objectivos estratégicos.

Existem várias definições de processos de negócio. De acordo com a abordagem BPM, um processo de negócio é um conjunto de actividades funcionais, logicamente inter-relacionadas e, quando executadas, produzem um resultado relevante para o negócio. Os processos devem ser construídos de forma a utilizar *inputs* e *outputs* mensuráveis.

A hierarquização dos processos consiste num progressivo aumento de detalhe dos processos de negócio, normalmente numa abordagem *top-down*, onde os iniciais são agregadores, **macro-processos**, correspondentes a funções de negócio, e os seguintes são o desdobramento destas funções até aos processos operacionais, **processos e sub-processos**, detalhando para este último nível as actividades a executar.

O número de níveis de processos existente numa organização depende em muito do número de níveis de gestão existente. Sendo uma organização gerida por processos, cada nível de gestão da organização deverá ter a sua “vista” e o nível de granularidade necessário para gerir o “seu” conjunto de actividades. As actividades poderão ainda ser desagregadas, caso seja necessário, em tarefas, de acordo com as necessidades do negócio e dimensão da organização.

Um exemplo de uma hierarquia de processos é apresentado na figura seguinte, a qual representa uma hierarquia com quatro níveis, desde os macro-processos, que identificam e evidenciam os processos *end-to-end* da organização, até à descrição das actividades (Figura 4).

Cada nível de processo terá a sua forma de representação adequada. Os processos operacionais são normalmente especificados através de diagramas, contendo actividades, fontes de informação de *input* e *output*, interacções entre actividades e outros artefactos que levem ao melhor entendimento do que se pretende realizar a nível operacional.

Com o objectivo de normalizar a forma como são efectuadas as especificações de processos, a Business Process

Figura 3 – Exemplo de Diagrama de Contexto

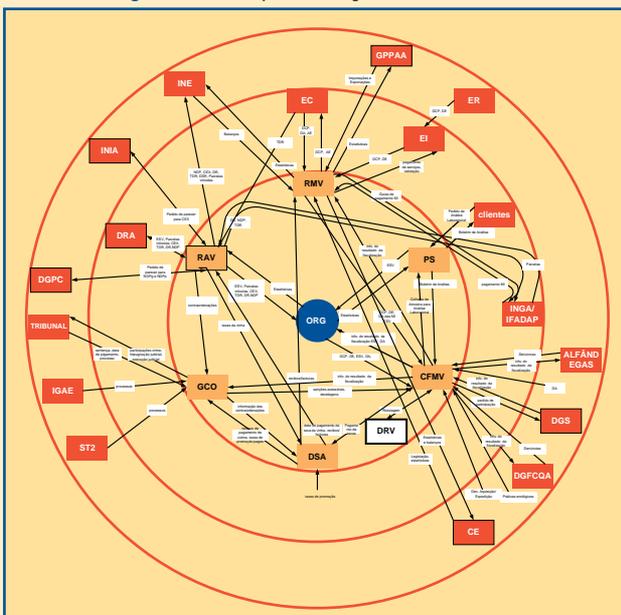
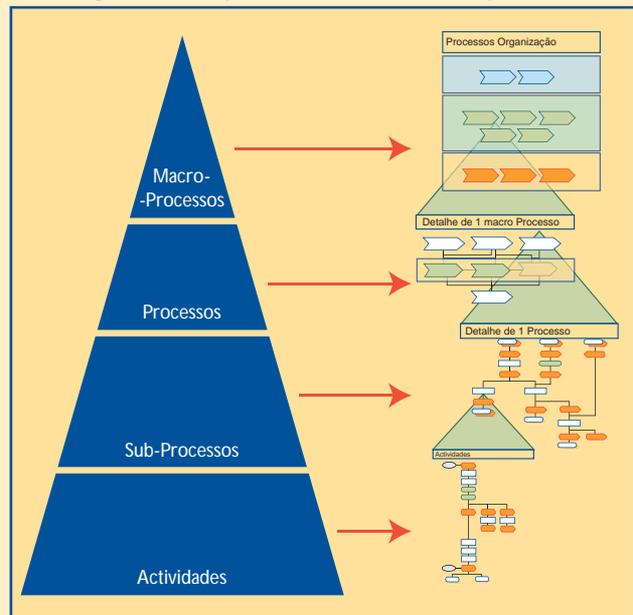


Figura 4 – Exemplo de um desdobramento de processos





Management Initiative<sup>3</sup> desenvolveu um standard designado por *Business Process Modeling Notation* (BPMN)<sup>4</sup>, o qual tem como principal objectivo disponibilizar uma notação facilmente compreendida por todos os intervenientes no negócio:

- Gestores que criam os esboços iniciais;
- Responsáveis por operacionalizar as actividades;
- Pessoas do negócio que irão gerir e monitorizar esses processos.

Tal como referido anteriormente, em paralelo à estruturação dos processos, deve proceder-se à estruturação das outras componentes, nomeadamente pessoas e os sistemas que as suportam.

Uma componente fundamental na modelação, de acordo com Speawk, 1992, para além dos sistemas, é a modelação da informação, estruturada numa arquitectura de informação composta por entidades informacionais. A arquitectura de informação assume um papel fundamental no contexto da modelação do negócio de uma organização, já que a mesma reflecte a informação de que a organização precisa para gerir o seu negócio, de uma forma estruturada, e evidencia explicitamente a informação em falta e/ou a informação em excesso, bem como as redundâncias e a sua incoerência.

A modelação da informação deriva da modelação dos processos e consiste na identificação e caracterização

de entidades informacionais, a partir da agregação das fontes de informação de *input* e *output*, já representadas nos processos. Uma entidade informacional é, em termos genéricos, um conjunto de informação de negócio que deverá ser gerida em conjunto e a qual se deve identificar univocamente dentro da organização, não devendo essa identificação ser efectuada através de identificadores de terceiras entidades. Exemplos de entidades informacionais são: cliente, produto, empresa, fornecedor. Ainda segundo a metodologia de Speawk, a partir dos processos de negócio e das suas relações com as entidades informacionais (relações do tipo: ler, criar, actualizar, eliminar), serão derivados os módulos aplicativos de suporte ao negócio, os quais não são mais do que a operacionalização dos processos de negócio (verbos) e da informação de negócio (substantivos) e de como os processos manipulam a referida informação.

## Como Manter a Modelação da Organização?

O objectivo fundamental de uma organização gerida por processos é garantir que tudo na organização se encontra alinhado em tempo real: estratégia, processos, informação, sistemas, tecnologia, pessoas, ou seja, manter a arquitectura empresarial alinhada. Esta necessidade de manter o alinhamento da arquitectura empresarial e a evolução contínua do mercado global obriga a que nas organi-

zações se desenvolva uma cultura de melhoria contínua. Neste contexto, as organizações deverão implementar uma metodologia de melhoria contínua. A metodologia mais divulgada é a conhecida como *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), que deverá ser aplicada a toda a organização, nomeadamente a todos os seus processos. O PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

- *Plan* (Planear) – estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e os objectivos estratégicos e as políticas da organização;
- *Do* (executar) – implementar os processos;
- *Check* (verificar) – monitorizar e medir processos e produto em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados;
- *Act* (actuar) – empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos e garantir o alinhamento da arquitectura empresarial.

Manter a organização alinhada passa pela capacidade que a organização tem de efectuar a monitorização e a medição dos seus processos ou, dito de outra maneira, pela capacidade que a organização tem de identificar **desalinhamentos de negócio**, isto é, situações de incoerência ou potenciais problemas que deverão ser alvo de **análise detalhada** e posterior empreendimento de acções de melhoria. Para que estes cruzamentos sejam possíveis, é necessário de-

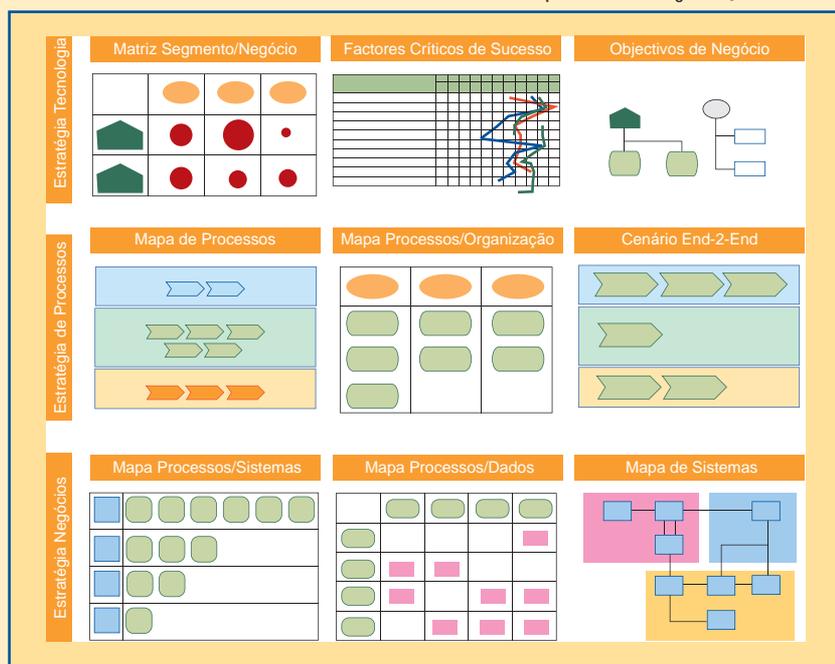
<sup>3</sup> Ver [www.bpmi.org](http://www.bpmi.org) e [www.bpmn.org](http://www.bpmn.org)

<sup>4</sup> BPMN 1.0 – *Standard* publicado em Maio de 2004.

finir regras de associação da informação, dos sistemas, das pessoas, entre outros, às actividades de negócio. As análises subsequentes, que poderão ser obtidas directamente numa ferramenta de modelação, poderão ser realidades sob a forma de gráficos, de relatórios, de matrizes ou de vistas das diferentes realidades da organização e poderão detectar situações como, por exemplo: sistemas redundantes (gerem a mesma informação e suportam os mesmos processos); processos sem sistemas de suporte; informação produzida que não é utilizada em nenhum sistema; informação manipulada por vários departamentos da organização.

Estas análises serão alvo de discussão entre os departamentos da organização e poderão estar na base de vários projectos internos para correcção de desalinhamentos (Figura 5).

**Figura 5** – Exemplo de elementos para análise obtidos directamente ou do cruzamento dos diferentes componentes da organização



## Conclusão

A gestão das organizações orientada a processos visa aumentos de produtividade da organização e maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças. Esta é a chave para maior capacidade competitiva no mercado global, onde a diferenciação cada vez mais assenta na capacidade que as organizações têm para se adaptarem às novas realidades e às novas conjunturas a que são submetidas e não tanto através das tecnologias implementadas ou dos produtos diferentes no mercado.

Para que a gestão por processos traga eficácia e eficiência às organizações, é necessário que estas executem e mantenham a modelação dos seus processos de negócio, integrada com a representação de outras perspectivas da organização, que, de acordo com o BPM, são a estratégia, informação, pessoas e sistemas.

Estas representações estão na base de análises subsequentes, pelos membros da organização, com vista à identificação de desalinhamentos de negócio, que podem ser corrigidos através de projectos internos.

Para potenciar o *know-how* adquirido nas iniciativas de modelação de processos e sua análise subsequente, a organização deverá constituir grupos de trabalho responsáveis pela manutenção e actualização do conhecimento existente, que dinamize o debate e divulgue as representações aos outros membros da organização. Esta tarefa é facilitada através da utilização de ferramentas específicas para a representação de organizações.

O objectivo da gestão por processos será alcançado de forma gradual, à medida que se vai desenvolvendo capacidade crítica da organização nas matérias em causa. Será, portanto, antes de tudo, uma forma de estar, de ver e gerir a organização. É uma cultura organizacional orientada a processos. Para atingir essa cultura organizacional, e porque todas as organizações são compostas por pessoas, é necessário desencadear uma mudança cultural dentro da organização, devidamente planeada, implementada e monitorizada. ■

\*Unidade de Business Consulting da Link Consulting

## Referências

- "The Business Process Management Group", in *Search of BPM Excellence*, Meghan-Kiffer Press, 2005.
- Speawk, H., *Enterprise Architecture Planning – Developing a blueprint for data, applications and tecnologia*, John Willey & Sons, Inc. 1992.
- Instituto Português da Qualidade, NP EN ISO 9000:2005 Sistemas de *Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário*, 2005.
- Martin Owen and Jog Raj, *BPMN and Business Process Management, – Introduction to the new business process modeling standard*, Popkin Software, 2003.

# As Tendências Actuais da Gestão de Activos e do Aconselhamento Financeiro



Carlos Bastardo\*

## Introdução

O ano de 2007 foi marcante nos mercados financeiros. Não apenas pela volatilidade acrescida de que se revestiu, mas, fundamentalmente, porque nada vai ser como dantes em certas áreas, nomeadamente nas formas de financiamento dos bancos em geral e na emissão de produtos derivativos de crédito.

Os gestores de activos e, em última instância, os investidores tiveram um ano pleno de desafios,

mas também de algumas dores de cabeça, especialmente em duas épocas do ano: um primeiro período entre o final do mês de Fevereiro e o início de Março e um segundo período entre meio de Agosto e o início de Setembro.

A globalização trouxe a possibilidade de acesso a mais instrumentos financeiros, que possibilitam uma maior diversificação de activos financeiros e uma diversificação geográfica.

No contexto actual, a gestão de uma carteira de activos financeiros global tem de ser activa e flexível.

A ideia, que vigorou durante décadas, de que se escolhia um *benchmark* de alocação, normalmente um índice do mercado bolsista, e que, a partir daí, a gestão era focalizada nos activos financeiros que o constituíam é cada vez menos utilizada internacionalmente. Hoje, a gestão de investimentos financeiros deve ser activa e não passiva (ou *index-tracker*).

Estas e outras questões são o tema central deste artigo, onde se tentará dar uma ideia geral dos desafios que a gestão de activos financeiros enfrenta actualmente e dos caminhos a seguir no futuro.

## Uma Nova Ordem nos Mercados Financeiros

Os investidores, até 2007, estiveram habituados a associar a turbulência dos mercados financeiros a problemas de certos países denominados mercados emergentes ou a situações novas, como, por exemplo, a bolha tecnológica do final da década de 90 do século passado.

Nas anteriores crises, as bolsas caíram porque houve

**“Perante a oferta actual de activos financeiros... o gestor de activos, o consultor de investimentos e/ou o investidor... têm um leque de alternativas variado, em função do perfil de risco em causa ou da política de investimentos do produto gerido.”**

um quase colapso do sistema financeiro nos chamados tigres asiáticos, ou a Coreia entrou em *default*, ou a Rússia entrou em *default* em empréstimos em moeda local e o rublo desvalorizou-se fortemente, ou a moeda brasileira desvalorizou-se fortemente ou aconteceu a falência de um *hedge fund* (LTCM), entre outros factos e acontecimentos.

A crise de 2007, que se iniciou com os problemas do

mercado *subprime* (crédito hipotecário a clientes com mais risco), mas que rapidamente se alastrou a outros segmentos de crédito, foi originada nos EUA, isto é, um mercado desenvolvido (Figura 1).

Por outro lado, em termos económicos, se olharmos hoje para as previsões de crescimento económico, verificamos que os denominados países emergentes têm, cada vez mais, um peso crescente na evolução do Produto Interno Bruto (PIB) mundial.

A título de exemplo, em 2006, os denominados países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) foram responsáveis por praticamente 1/3 do ritmo de crescimento económico; os EUA “apenas” por 25%.

Os dados constantes no quadro 1 espelham as diferentes velocidades de crescimento económico no mundo, com destaque para as economias emergentes.

A diferença de ritmo de crescimento é significativa: enquanto para os EUA e para a zona euro se estimam crescimentos do PIB de 2,3% e 2,1%, respectivamente, e para o conjunto dos países industriais, a estimativa é de 2,2%, para os mercados emergentes, a previsão é de quase 7% (Figura 2).

Com o papel mais determinante das economias emergentes e o cada vez maior interesse dos investidores internacionais nas empresas cotadas nas bolsas asiáticas, latino-

**Figura 1 – Evolução do índice MSCI World (de 1998 até Outubro de 2007)**



Fonte: Bloomberg

**Figura 2 – Dados macroeconómicos (Outubro de 2007)**

Região / País	PIB			Inflação			BTC			Défice Público (% do PIB)		
	2006	2007e	2008 e	2006	2007e	2008 e	2006	2007e	2008 e	2006	2007e	2008 e
Global	3,9%	3,6%	3,4%	2,9%	2,7%	2,6%	-0,1%	-0,1%	-0,2%	-1,1%	-0,8%	-0,8%
Países industriais	2,8%	2,4%	2,2%	2,3%	2,0%	1,8%	-1,8%	-1,5%	-1,5%	-1,6%	-1,0%	-0,8%
Mercados emergentes	7,1%	7,1%	6,9%	4,6%	4,7%	5,0%	4,8%	3,8%	3,4%	0,3%	-0,1%	-0,7%
EUA	2,9%	2,0%	2,3%	3,2%	2,7%	2,2%	-6,2%	-5,7%	-5,7%	-1,9%	-1,0%	-0,5%
Japão	2,2%	2,0%	1,5%	1,0%	-0,1%	0,2%	3,9%	4,4%	4,1%	-3,6%	-3,1%	-3,2%
Zona Euro	2,9%	2,6%	2,1%	2,2%	1,9%	1,8%	-0,1%	0,1%	0,2%	-1,6%	-1,2%	-1,1%
UK	2,8%	3,0%	2,3%	2,3%	2,3%	1,9%	-3,7%	-3,2%	-2,9%	-2,7%	-2,3%	-2,4%
Alemanha	3,1%	2,7%	2,5%	1,7%	1,9%	1,4%	5,0%	6,0%	6,1%	-1,7%	0,1%	-0,1%
França	2,2%	1,7%	2,0%	1,7%	1,3%	1,7%	-1,3%	-1,3%	-1,4%	-2,5%	-2,6%	-2,8%
Espanha	3,9%	3,6%	2,7%	3,5%	2,7%	2,5%	-8,7%	-9,5%	-9,5%	1,8%	2,3%	2,1%
China	11,1%	11,2%	11,0%	1,5%	3,5%	4,5%	9,0%	10,1%	9,7%	-0,7%	-1,8%	-2,0%

BTC = Balança de Transações Correntes

Fonte: Citigroup, OCDE, FMI, CE

## “... é de salientar a entrada em vigor, a 1 de Novembro de 2007, da DMIF (Directiva dos Mercados e Instituições Financeiras)...”

-americanas e europeias do Leste, muito provavelmente a capitalização bolsista destas bolsas irá crescer à escala mundial nos próximos anos.

A máxima de que hoje “os capitais não têm pátria” é apenas a consequência de uma nova ordem económica e dos mercados financeiros.

A provar esta ideia, basta verificar os dados constantes na Figura 3, referentes a alguns índices bolsistas.

Como se pode observar, os índices de mercados emergentes, medidos em USD ou em euros, apresentaram performances comparativamente bastante melhores que os índices bolsistas dos mercados desenvolvidos.

Este facto vai continuar a determinar alterações nos modelos de alocação de activos financeiros e na quantidade de novos investidores intervenientes nos mercados financeiros (oriundos dos mercados emergentes).

### Os Novos Desafios da Gestão e do Aconselhamento Financeiro

Os novos desafios da gestão de activos financeiros e do aconselhamento são consequência de diversos factores: a cada vez maior oferta de produtos e soluções de investimento, a crescente procura de novas ideias por parte dos investidores portugueses, o aumento da concorrência por parte de entidades internacionais e uma cada vez mais refinada cultura financeira.

Perante a oferta actual de activos financeiros – pro-

ductos do mercado monetário, obrigações de taxa de juro fixa e variável, acções, derivados, investimentos alternativos (*private equity*, imobiliário, fundos de retorno absoluto, *commodities*, arte) entre outros –, o gestor de activos, o consultor de investimentos e/ou o investidor, com base em títulos e/ou em fundos de investimento, têm um leque de alternativas variado, em função do perfil de risco em causa ou da política de investimentos do produto gerido.

O nível de concorrência na oferta de soluções de investimento em Portugal tem crescido significativamente nos últimos anos.

A banca nacional, através das sociedades gestoras de activos ou de fundos de investimento próprios ou através de acordos com entidades internacionais, distribui, com base em diferentes canais, variadas soluções para aplicação de capitais.

A banca privada internacional continua interessada em Portugal, o que faz crescer a concorrência ao nível da oferta de produtos de investimento.

A questão do passaporte europeu tornará ainda mais homogéneos os mercados da zona euro e fará cair as últimas barreiras ao livre estabelecimento.

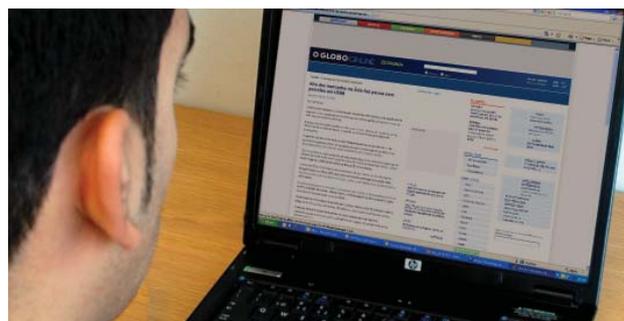
Finalmente, as necessidades ou, melhor dizendo, as novas exigências dos clientes/investidores portugueses (institucionais e particulares) determinam alterações na gestão de activos financeiros. O investimento é hoje visto numa base global. Porquê? Porque, fundamentalmente, o acesso a produtos e serviços baseados em activos financeiros internacionais é mais fácil.

Hoje, quem quiser investir em fundos de investimento regionais (asiáticos, europeus emergentes, latino-americanos...) ou sectoriais (energias alternativas, água, petróleo, minérios e metais, imobiliário...) já pode fazê-lo a partir de casa, através da Internet.

Figura 3 – Evolução dos principais índices mundiais

Índice bolsista	Mercado	Performance	
		2006	2007*
MSCI World (USD)	Global	20,07%	15,17%
MSCI World (€)	Global	7,72%	5,01%
S&P 500 (USD)	EUA	13,62%	9,24%
S&P 500 (€)	EUA	1,94%	- 0,39%
DJ EuroStoxx 50 (€)	Zona Euro	15,12%	8,98%
MSCI Merc. Emergentes (USD)	Merc. Emergentes	32,17%	49,50%
MSCI Merc. Emergentes (€)	Merc. Emergentes	18,58%	36,31%
Bovespa (USD)	Brasil	44,59%	80,70%
Bovespa (€)	Brasil	30,05%	64,48%
Hang Seng (USD)	Hong Kong/China	33,76%	57,61%
Hang Seng (€)	Hong Kong/China	20,01%	43,71%

\* até 31/10/2007



A gestão de activos financeiros tem de partir de bases consistentes:

- O perfil de risco do cliente e a evolução do mesmo ao longo do tempo;
- A adequação da oferta de produtos ao perfil de risco;
- A transparência na informação dada ao cliente;
- A qualidade do serviço prestado (informação prestada antes e depois de concretizado o investimento financeiro e a execução);
- O compromisso das partes envolvidas, necessário à confiança entre a instituição financeira e o cliente.

Neste âmbito, é de salientar a entrada em vigor, a 1 de Novembro de 2007, da DMIF (Directiva dos Mercados e Instituições Financeiras), que visa garantir uma maior transparência, um bom nível de profissionalismo na prestação de serviços e uma maior protecção dos investidores.

A questão do perfil de risco do cliente é muito importante, pois, em função da idade, do padrão de rendimentos, do risco que se deseja assumir e do horizonte temporal de investimento, pode definir-se uma alocação adequada (“fato por medida”).

Essa alocação pode ter abrangências distintas, ou seja, pode ser:

- Global;
- Regional;
- Sectorial;
- De retorno relativo;
- De retorno absoluto.

E pode ainda:

- Envolver activos financeiros tradicionais (acções, obrigações e liquidez);
- Abarcar investimentos alternativos (ETF – *exchange traded funds*, *commodities*, *hedge funds*, arte, imobiliário, *private equity*).

A realidade actual não pode deixar de ser percebida pelos conselheiros financeiros, sejam eles um consultor autónomo, um gestor de conta do retalho, um gestor de conta de banca privada (*private banker*) ou um gestor de activos financeiros.

A oferta comercial deve ser global, implicando soluções de investimento flexíveis e desenhadas de acordo com o perfil de risco dos clientes.

Por sua vez, os investidores/clientes devem ter em atenção que o mundo da gestão de activos já não é o mesmo de há 10 ou 15 anos atrás, que a velocidade de ocorrência de acontecimentos é maior, que esse facto implica uma maior volatilidade dos mercados financeiros e que os investimentos devem ser sempre equilibrados do ponto de vista das informações disponíveis (macroeconomia e microeconomia) e da diversificação por tipo de produtos financeiros, activos financeiros e/ou regiões. ■

\*Director, Private Banking  
Banco Português de Negócios

# 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](mailto:h.fontes@ifb.pt) ...

## CLIP...

### Num tempo em que não havia Formação...

Foi já no século passado que integrei a família de um banco da nossa praça. Tinha 21 anos de idade e zero de experiência.

Em 11 de Março de 1991, no departamento de Vendas Centralizadas, “tomei posse” do cargo de “administrativa”. Entre outras, cabia-me a tarefa de zelar pelo economato, assegurando a cada momento a existência de todos os consumíveis necessários ao bom funcionamento do departamento.

Não tinha decorrido mais de uma semana quando, num final de tarde, me deixaram só no 2.º piso do edifício da Rotunda da Boavista.

As meninas do telemarketing fizeram uma pausa para lanchar e deixaram-me encarregada de atender o telefone, caso tocasse, com expressas instruções de apenas tomar nota dos recados ou prometer a devolução da chamada logo que houvesse alguém disponível. O telefone tocou passados alguns minutos e eu atendi.

— Banco..., boa tarde!

Do outro lado da linha, um senhor retorquiu:

— Boa tarde, minha senhora(!!!). Gostaria que me informasse sobre a cotação dos clips...

Pensei: Isto não tem dificuldade nenhuma, não há perigo!

Porque haveria de adiar a resposta e passar o assunto a outra pessoa se a responsável pelo economato era **eu**?

Prontamente pedi um instante, fui verificar no economato e voltei com a resposta:

— De momento posso apenas informá-lo de que temos dez caixas de clips n.º 4 e três caixas de clips n.º 10. Não consegui ver as referências, mas, se pretender, posso ligar a Lisboa para me informar e ligar-lhe de volta...

— Não vale a pena, minha senhora (!!!), não se incomode. Boa tarde e muito obrigado!

— Boa tarde, disponha sempre!

Escusado será dizer que foi uma risota geral (com alguma preocupação à mistura), quando os colegas regressaram e, tendo perguntado se tinha havido alguma chamada, me ouviram dizer apenas, com o ar mais sereno do mundo:

— Nada de especial, só um senhor que queria saber se tinhamos clips! ■

J.D.

CLIP (Crédito por Leilão ao Investimento Público) – Forma de dívida pública, de longo prazo (7 anos), embora emitida semestralmente, colocada em sistema de leilão pelo Instituto de Gestão do Crédito Público nas instituições do sistema financeiro, que os podem transaccionar entre si e recolocá-los no público, com reporte.

# 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/atitude importa conhecer.

## Aprendizagens e Reaprendizagens



Francisco João Real Sainhas

Francisco João Real Sainhas\*

à época com 7 anos, tinha também grandes dificuldades com a nossa língua. Também o Curso Geral do Comércio, feito na Escola Industrial e Comercial Campos Mello, da Covilhã, estava longe de responder às novas exigências da banca, ritmadas pela reabertura do sector à iniciativa privada e pelo desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação.

A inscrição no Curso Regular do IFB foi um percurso natural e que em boa hora ocorreu. Logo depois, ingressei no ISGB, onde concluí o Bacharelato em Gestão Bancária. Esta passagem pelo IFB/ISGB permitiu-me abrir caminhos de índole profissional. Percorri os diversos escalões passando por administrativo, promotor

Quando regresssei a Portugal no início dos anos 90, depois de uma ausência desde 1971, o nosso país estava num estado de grande atraso comparado com França, onde residira e trabalhara.

Foi necessário reaprender quase tudo. A readaptação foi relativamente difícil. A minha mulher mal falava português e o meu filho,

comercial, subgerente e gerente de balcão.

O gosto pelo estudo desenvolvido no IFB/ISGB levou-me depois a outras Universidades, onde concluí a licenciatura, logo seguida de uma pós-graduação em Gestão de Bancos e Seguradoras, depois um MBA na vertente Estratégia e Marketing; em Abril passado, defendi com sucesso, no ISEG, uma tese de mestrado em Gestão/MBA.

Esta minha tese de mestrado, orientada pelo Doutor Eduardo Barbosa do Couto (meu antigo professor no ISGB), intitula-se *A qualidade de serviço percebida pelo cliente de um banco de retalho de média dimensão* e, para responder ao amável convite da *inforBANCA*, será proximamente objecto de um artigo nesta prestigiada revista.

Em países desenvolvidos, o prolongamento da vida profissional é uma exigência cada vez mais premente. Muitos de nós têm o desejo de prolongarem a sua vida activa na área de especialidade onde sempre trabalharam ou outra para onde se desejem orientar. É, pois, necessário não parar e mantermo-nos constantemente actualizados. Por estes motivos, quis passar para a etapa seguinte e iniciei um doutoramento em Gestão no passado mês de Outubro, em que a área de investigação será relacionada com a banca.

Esta disciplina de estudo foi-me transmitida pelo IFB/ISGB, aos quais deixo o meu "Bem haja". ■

\*Bancário

## Pierre de Baets



Faleceu recentemente em Bruxelas Pierre de Baets. Gestor de topo de recursos humanos de um dos principais bancos belgas, foi também perito da Comissão Europeia na área da assistência técnica na formação de quadros.

Pierre de Baets prestou ao Instituto inestimáveis serviços. Quando em 1986 se colocavam à banca portuguesa enormes desafios na aproximação a modelos de gestão vigentes na então CEE, foi ele que estruturou e coordenou esquemas formativos, que permitiram a muitos quadros de topo da nossa banca o con-

tacto com as melhores práticas e com realidades de gestão avançada.

Pierre de Baets apoiou o Curso Avançado de Gestão Bancária (CAGB), no qual foi docente durante mais de 15 anos, e colaborou de perto com o Instituto na sua estratégia internacional, em especial em projectos de grande relevo, no âmbito do ensino a distância, em vários países do Leste europeu.

A *inforBANCA* lamenta a triste ocorrência e presta homenagem à figura e à obra inesquecível de Pierre de Baets. ■



Seguidamente, apresentamos um artigo da Professora Doutora Teresa Oliveira que caracteriza o *coaching* enquanto processo de desenvolvimento dos indivíduos e das organizações e que contribui para clarificar as expectativas sobre o que se pode e deve esperar desta metodologia de intervenção e desenvolvimento organizacional.



Teresa Pereira  
Coordenadora da Secção

# *Coaching*: Como Usar Sem Abusar?



Teresa V. Oliveira\*

O *coaching* materializa uma forma de ajuda que sempre existiu na história da humanidade. Certamente já se questionou por que se fala tanto do *coaching* (nem sempre da forma certa) para promover o desenvolvimento de competências. O que torna o *coaching* especialmente eficaz? O facto de estar centrado no indivíduo, na sua identidade, necessidades e problemáticas específicas, procurando as soluções que lhe servem. Também se deve ter questionado sobre os riscos desta actividade. Como em qualquer processo, os riscos estão na utilização do *coaching* como uma panaceia e de se considerar que todas as pessoas o podem realizar/conduzir.

## **O *coaching* constitui um processo de desenvolvimento do potencial individual e da equipa especialmente eficaz porque ajuda a encontrar as respostas que favorecem a flexibilidade, a adaptabilidade, a capacidade de analisar problemas e a tomada de decisão**

### **O que É?**

O *coaching* é uma relação de ajuda que tem como objectivo facilitar o desenvolvimento das competências que permitem lidar com uma problemática específica. É um processo de desenvolvimento em que o responsável pela condução do processo (*coach*) apoia a realização de aprendizagens que promovam a melhoria do desempenho de um indivíduo, no respeito da sua vontade. O *coach* deve criar condições que permitam ao cliente (indivíduo-*coachee*, equipa ou mesmo organização, segundo alguns autores) encontrar as soluções que se ajustem aos seus objectivos profissionais e organizacionais: deve estimular comportamentos proactivos, ajudar a testar alternativas de comportamento, apoiar a escolha de objectivos de acção com base na situação presente (preservando, sempre, as escolhas e a liberdade do *coachee* e promovendo a sua consciencialização sobre os eventuais riscos da mudança).

### **Como se Desenrola o Processo de *Coaching*?**

O *coaching* desenrola-se através de uma série de sessões, a contratualizar no início do percurso. Durante estas sessões, *coach* e *coachee* reflectem sobre a actividade profissional deste, bem como sobre os desempenhos que pode melhorar. Para além da descrição dos processos e situações apresentados pelo cliente, o *coach* pode recorrer a elementos de avaliação, como o *feedback 360º*, ou até acompanhar o *coachee* na sua actividade profissional, na qualidade de observador que pretende dar um *feedback* mais objectivo sobre as situações.

### **Em que Tipo de Problemáticas Tem Sentido Recorrer ao *Coaching*?**

O *coaching* é especialmente útil quando se perspectivam situações críticas, presentes e futuras, a nível organizacional e individual: preparar planos de sucessão, facilitar mudanças organizacionais, apoiar profissionais que revelam problemas de desempenho específicos, mudar de car-

reira ou tornar o potencial uma promessa concretizada. Existem alguns “sinais de alerta” que podem evidenciar a necessidade de *coaching*: conflitos interpessoais, ansiedade, dependência de outros, poucos resultados para muito tempo despendido, atrasos permanentes, etc.

### **Como Surgiu a Necessidade do *Coaching*?**

O contexto de complexidade e incerteza em que as organizações operam leva a que as pessoas tenham de lidar com a ansiedade derivada de ciclos de mudança mais curtos, de modelos de gestão mais exigentes, de expectativas de carreira e pessoais mais elevadas. O *coaching* constitui um processo de desenvolvimento do potencial individual e da equipa especialmente eficaz porque ajuda a encontrar as respostas que favorecem a flexibilidade, a adaptabilidade, a capacidade de analisar problemas e a tomada de decisão de um indivíduo no seu quadro organizacional específico, tendo como ponto de partida a sua motivação e qualidades. O facto de ser uma intervenção completamente “à medida” confere-lhe a possibilidade de se adequar com particular eficiência às necessidades dos *coachees* e da organização.

### **O *Coaching* Não É Psicoterapia**

O *coaching* pode ser indevidamente confundido com psicoterapia. Esta confusão decorre da ténue fronteira que separa ambos os processos, no que se refere a um desenvolvimento centrado na pessoa, na sua auto-análise e auto-avaliação, e por se recorrer a técnicas comunicacionais semelhantes. Porém, enquanto a psicoterapia se centra na resolução de problemas pessoais (depressões e perturbações de personalidade, por exemplo), a actividade de *coaching* pretende ajudar a analisar e melhorar relações, tarefas, problemas e soluções profissionais. O *coach* está preparado para lidar com indivíduos saudáveis – apesar do que este conceito tem de relativo e contextualizável – porque o *coachee* é desafiado a sair da sua zona de conforto, a questionar-se e a reinventar as suas estratégias pessoais. Uma pessoa que esteja fragilizada deve aguardar por uma melhor oportunidade.



## O Coaching Não É Consultoria

O *coaching* centra-se essencialmente na promoção da auto-regulação e da auto-responsabilização. Tal como na consultoria, o *coaching* tem como finalidade promover um desempenho mais eficaz, através da análise e melhoria das opções (neste caso, comportamentais). Porém, enquanto o consultor apresenta as respostas que considera mais adequadas, o *coach* ajuda o *coachee* a identificar as alternativas comportamentais possíveis, estimulando-o a traçar e a seguir os seus próprios caminhos.

## Que Valor Acrescenta o Coaching?

A formação “tradicional”, mesmo que ancorada em actividades que promovem a tomada de consciência e a compreensão, decorre normalmente em períodos de tempo estritos, que dificultam a mudança de atitudes e de comportamentos. A mudança é difícil, gera resistências e medos. Por outro lado, mudar é um processo lento, porque é necessário abandonar os automatismos e respostas que se aprenderam durante vários anos e adquirir novos comportamentos. A formação permite o acesso ao conhecimento, mas este, por si só, não é promotor de mudança: para mudar é necessário tomar consciência dos padrões de comportamento existentes, compreender a sua razão de ser e concretizar planos de acção que permitam a sua transformação. E isto leva tempo!

## Pode o Responsável Hierárquico Ser Coach?

O *coach* é um assessor externo à organização, que apoia a pessoa no seu processo de auto-análise e na definição dos seus planos de mudança. A relação de *coaching* deverá ser caracterizada pelo distanciamento afectivo e profissional, por uma relação nivelada, pela aceitação do outro, pela confidencialidade.

Espera-se que os responsáveis por uma equipa sejam capazes de apoiar a aquisição de competências pelos seus colaboradores, sendo o “líder *coach*” uma metáfora do papel que se espera deste.

O responsável hierárquico poderá a atitude do *coach* quando revela a capacidade de efectuar críticas construtivas, de reforçar os comportamentos positivos, de apontar os comportamentos negativos abstenendo-se de juízos de valor, quando percebe e respeita as motivações do seu colaborador, lhe dá autonomia para traçar o seu próprio caminho, respeitando-o na sua individualidade e nas suas diferenças.

## Os Insucessos no Coaching

O objectivo do *coach* é ajudar a pessoa a conhecer-se, a compreender o contexto profissional em que se encontra inserida e a encontrar formas para desenvolver o seu potencial pessoal e profissional. Se o perfil do *coach* é essencial para o sucesso do processo, não é menos importante o

envolvimento do *coachee*. O sucesso do *coaching* pressupõe que o *coachee* tenha capacidade e desejo de mudar. *Coaching* imposto e não reconhecido é indiciador de insucesso. Colaboradores muito defensivos, com baixa capacidade de aceitarem os próprios limites e de se sujeitarem à crítica, encontram-se entre os *coachees* que mudam pouco no final do processo.

## Check-list para Avaliar um Processo de Coaching

Se quiser verificar a qualidade de um processo de *coaching*, coloque as seguintes questões sobre o *coach*:

- Pauta o seu comportamento por um código de ética e profissional?
- Tem formação adequada?
- Acorda objectivos e estabelece um contrato?
- Coloca o *coachee* no centro do processo, tornando-o responsável pelas suas escolhas?
- Protege o *coachee*, levando-o a tomar consciência dos riscos das suas opções?
- É assertivo, claro, dá *feedback* positivo e negativo, questiona, reformula?
- Sabe gerir as suas emoções e as do cliente?
- Propõe opções e ajuda a planificar acções?

**Se a resposta a todas estas questões é sim, então, usufrua do coaching! ■**

\*Coach; Consultora de RH

# O meu primeiro mealheiro

## As crianças e o dinheiro



Paula Diogo\*

**O** meu primeiro mealheiro foi uma casinha de louça com fecho e tudo, oferecido pela instituição bancária onde o meu pai trabalhava. Nele eram religiosamente guardadas as “semanadas” de vinte escudos dadas pelo padrinho e pela tia-avó e as outras ofertas ocasionais que permitiam que eu e os meus irmãos geríssemos as compras de Natal e os presentes de aniversário da família mais próxima. E assim nos sentíamos “crescidos”!

**Actualmente, como todos os pais, gostaria de dar aos meus filhos uma educação que os ajude a desenvolver uma boa relação com o dinheiro e com os valores morais. Nunca é tarde para começar... As crianças absorvem mensagens sobre dinheiro a partir do nosso com-**

**portamento e, com isso, aprendem sobre coisas importantes na vida.**

Podemos ensiná-las a entender a diferença entre gastar com uma necessidade real e gastar para impressionar os outros. Podemos pensar mais sobre o significado do dinheiro nas nossas vidas, considerando a educação financeira como uma responsabilidade primária. Nesse sentido, temos de ter em mente que as nossas acções financeiras inconscientes (por exemplo, comprar por impulso algo de que não necessitamos) têm o mesmo impacto sobre as crianças que as nossas palavras sobre o dinheiro; temos de acreditar que “não” e “basta” são palavras que as crianças precisam de ouvir como parte da sua educação financeira; devemos ajudar a criar uma ética de trabalho para que os nossos filhos trabalhem mais pela sensação de satisfação do que apenas pelo ordenado.

Em primeiro lugar, os pais devem falar um com o outro sobre o seu comportamento financeiro no que diz respeito à forma como ganham, usam e gerem o dinheiro. **É necessário passar aos filhos mensagens financeiras coerentes e consistentes.** Para tal, devem chegar a um acordo em vários assuntos: mesadas, poupança para a universidade, como lidar com perguntas sobre dinheiro...

Perante perguntas difíceis sobre dinheiro – “Mãe, quanto é que ganhas?” – ou que causem desconforto, estaremos mais preparados para uma conversa que venha a transmitir a mensagem e os valores que queremos que os nossos filhos aprendam. Saber a origem das perguntas – “Porque é que queres

saber?” – também pode proporcionar uma oportunidade para identificar situações que causem confusão ou ansiedade – um colega da escola que comentou a situação de desemprego do pai, por exemplo – e que, assim, podem ser clarificadas.

Um assunto muito comentado actualmente é o efeito nefasto de dar dinheiro/presentes como substitutos do amor e do “tempo de qualidade”. **Mas o dinheiro pode servir para ensaiar importantes lições de vida: o que é prejudicial é o dinheiro sem valores.**

**Em relação às mesadas, é importante que todas as crianças recebam uma** porque lhes dá a oportunidade de fazer escolhas de uma forma mais madura do que a sua idade normalmente permite.

Quando é que se deve atribuir uma mesada? Quando as crianças se começam a interessar por dinheiro e entendem o conceito de tempo e de troca de dinheiro por produtos ou serviços, o que geralmente acontece por volta dos 5 ou 6 anos. Se forem as únicas responsáveis pela sua mesada, desenvolverão a sua autonomia.

As mesadas devem ser semanais e devem ter valor suficiente para ajudar as crianças/jovens a aprender como gerir o dinheiro de modo responsável. Primeiro, os pais têm de calcular o quanto gastam com o seu filho, de modo a passar um pouco dessa responsabilidade de gastos para a mesada. Depois, devem chegar a uma quantia justa, que cubra os gastos da criança/jovem e lhe dê espaço para decisões de compra. Deve explicar-se a que é que

a mesada se destina, especialmente se quisermos chegar a um acordo sobre a quantia que deverá ser economizada. Há pais que negociam até uma parte para ser entregue anualmente a uma instituição de solidariedade social.

Como princípio para aprender a autodisciplina, não se deve ajudar a comprar o que a criança/jovem quer, mas não tem condições de comprar porque já gastou a mesada. Devemos ajudá-la a perceber as vantagens de economizar. Os pais podem falar sobre brinquedos ou outras compras que os seus filhos queiram, anotando o preço de cada um dos artigos. Desse modo, estarão a criar um objectivo de poupança. Isso irá motivá-los a economizar e criará um sentimento de realização quando o objectivo for atingido.

É claro que as crianças são geralmente impulsivas e têm de aprender a reflectir antes de tomar decisões.

Quando as crianças aprendem a lidar com a mesada, criando orçamentos e reflectindo antes de gastar o dinheiro, tornam-se mais capazes de fazer escolhas e assumir responsabilidade pelas suas acções. E assumir a responsabilidade por uma má escolha é um sinal de flexibilidade e maturidade.

Os pais devem aguardar até que os resultados de uma má compra apareçam e aproveitar a ocasião para um diálogo reflexivo sobre as consequências dos comportamentos financeiros desadequados. Ao falarem com os filhos, devem evitar os julgamentos, porque qualquer discurso mascarado de conversa é altamente desmotivante. Não se trata de ouvir apenas, mas, sim, oferecer opiniões e discutir o que os pais fariam naquela situação – porque os pais são um modelo. É necessário fazer um esforço consciente para ouvir, de maneira a incentivarem os filhos a levar a sério as suas próprias palavras e decisões.

**As mesadas não devem estar ligadas às tarefas domésticas.** As tarefas domésticas são realizadas porque as crianças são membros da família e todos devem ajudar. Os pais podem criar uma categoria de tarefas especiais – aquelas que pagariam a outra pessoa para fazer –, mais exigentes em termos de esforço e tempo e às quais são asso-

ciados pagamentos especiais.

A mesada não deve ser negada como método disciplinar, nem deve ser vinculada aos resultados escolares. As boas notas constituem por si só uma recompensa suficiente – a motivação interna é uma fonte de felicidade mais duradoura.

A mesada deve ser actualizada à medida que os filhos crescem. Deve aumentar a quantidade de dinheiro e diminuir a sua frequência. Por exemplo, os jovens que frequentam o ensino secundário já têm condições de receber uma mesada mensal. Uma responsabilidade de compra progressivamente maior é uma demonstração da confiança dos pais nas decisões dos seus filhos. No entanto, os gastos adicionais que deverão ser cobertos pela mesada devem ser bem explicados. A revisão anual pode ser feita no aniversário da criança/jovem, estabelecendo a quantia e os planos para o ano seguinte.

Por volta dos sete ou oito anos, também podemos optar por levar a criança ao banco e ajudá-la a abrir uma conta poupança. O processo de economia deve ser tornado mais real e compensador, se os pais tiverem essa possibilidade. Por exemplo, podem cobrir uma parte de cada depósito realizado pela criança – a cada 5 euros que ele colocar, depositar 5 euros também – ou fazer um “depósito bónus” quando a conta do filho atingir determinados valores.

A educação financeira constitui um desafio, mas assumir esse compromisso vale a pena porque é um grande passo na nossa caminhada enquanto pais.

A casinha de louça ainda existe... hoje são os meus filhos que tentam enchê-la de moedas. ■

\*Técnica do Departamento Pedagógico IFB/ISGB

Leia mais sobre este assunto em:

Davis, K. & Taylor, T. (1979). *Kids and cash, solving a parent's dilemma*. Oak Tree Publishing  
Gallo, E. & Gallo, J. (2006). *Como criar filhos financeiramente inteligentes*. São Paulo: Editora Landscape.

Consulte também: – [www.kidsbank.com](http://www.kidsbank.com) para crianças mais pequenas.

## Citando ...

→ O único orçamento bom é um orçamento equilibrado.

Adam Smith

→ Comprar a crédito é como apanhar uma bebedeira. O efeito é imediato e põe-nos bem dispostos... a ressaca vem no dia seguinte.

Dr. Joyce Brothers

→ Se pudéssemos vender a nossa experiência pelo preço que nos custou, não precisávamos de pensão de reforma.

Abigail Van Buren

→ Geralmente as palavras informação e comunicação são usadas como sinónimos, mas têm significado diferente. Informar é “transmitir” ao passo que comunicar é “fazer chegar”.

Sidney J. Harris

→ Se pagarmos em amendoins, obtemos macacos.

James Goldsmith

# A Propósito de Segredos



**É um espaço onde, de quando em quando, partilharemos consigo porções de vidas interessantes e menos comuns de pessoas que ousaram optar pela diferença.**

## Os Segredos de Warren Buffett

Warren Buffett, o segundo homem mais rico do mundo, que doou 31 mil milhões de dólares para caridade, deu à CNBC uma entrevista de uma hora. Aqui ficam alguns aspectos muito interessantes da sua vida:

- Aos 11 anos, Warren Buffett comprou o seu primeiro conjunto de acções e arrepende-se hoje de ter começado tão tarde!
- Aos 14 anos, comprou uma pequena quinta, com as economias da entrega de jornais.
- Ainda mora no mesmo pequeno T3 no centro da cidade de Omaha que comprou depois de casado, há 50 anos. Ele diz que tem tudo o que precisa nessa casa, que não tem muro nem cerca.
- Guia o seu próprio carro para todo o lado e não tem um motorista nem guarda-costas.
- Apesar de ser dono da maior empresa de jactos privados do mundo, ele nunca viaja em jacto privado.
- É dono da empresa Berkshire Hathaway, que detém 63 empresas. Warren Buffett escreve apenas uma carta por ano aos directores executivos dessas empresas, na qual lhes dá os objectivos anuais. Ele nunca preside a reuniões nem reúne de forma regular com os directores executivos. Deu-lhes apenas 2 regras. Regra número 1: Não percam nenhuma parte do vosso capital investido. Regra número 2: Não se esqueçam da regra número 1.
- Warren Buffett não sociabiliza com o grupo da alta sociedade. O seu passatempo, quando chega a casa, é fazer ele próprio umas pipocas e ver televisão.
- Warren Buffett não anda com telemóvel nem tem um computador na sua secretária.
- Bill Gates, o homem mais rico do mundo, conheceu-o pela primeira vez apenas há 5 anos. Como não pensava ter nada em comum com Warren Buffett, agendou com ele uma reunião para apenas meia-hora. Mas, ao conhecê-lo, a reunião durou 10 horas e Bill Gates tornou-se um admirador de Warren Buffett.



### Os seus conselhos para os jovens:

- Evitem os cartões de crédito, invistam em vocês próprios.
- O dinheiro não cria o homem, é o homem que cria o dinheiro.
- Vivam a vossa vida de um modo simples.
- Não façam o que os outros dizem. Ouçam-nos apenas, mas façam aquilo que vos faça sentir bem.
- Não vão atrás das marcas. Usem aquelas coisas que vos façam sentir confortáveis.
- Não desperdicem o vosso dinheiro em coisas desnecessárias. Gastem-no naquelas de que verdadeiramente precisam.
- Afinal, é a vossa vida. Porquê dar aos outros a hipótese de regularem a vossa vida? ■



# Queremos mais Marketing Social!



Bruno Valverde Cota\*

Nos últimos anos, os bancos têm concentrado os esforços de marketing nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos. Os bancos estão a aprender que o cliente, e não apenas o produto, é a parte mais importante da transacção e que na verdade os negócios podem ser quebrados por três componentes distintas – o produto, a entrega e o cliente.

Assim, os bancos deverão deixar de estar orientados segundo uma estratégia de vendas, para começarem a preocupar-se com uma verdadeira estratégia de marketing que englobe as necessidades dos clientes, a satisfação das expectativas dos seus colaboradores e o bem-estar da sociedade. Refira-se que na realidade o novo cliente bancário, por razões culturais, passou a ter consciência do seu poder de escolha e deixou de ser ingénuo face a falsas expectativas. De modo a atrair o interesse deste novo cliente, que é “bombardeado” regularmente com diversas e aliciantes ofertas, os bancos necessitam de adoptar um marketing avançado e criativo. A prioridade deverá passar pela fidelização e rendibilização dos actuais clientes, ao mesmo tempo que se procura angariar outros.

Durante muitos anos, houve a noção de que a aquisição e satisfação de novos clientes gerava naturalmente lucros. Embora isso possa ter sido verdade no passado, presentemente, a procura de novos clientes significa elevados custos, que normalmente não podem ser amortizados apenas pela venda de produtos e serviços. No entanto, é de facto no cliente que está a chave para se alcançar o suces-

so pretendido. Contudo, todos os bancos querem captar bons clientes e recorrem aos meios mais sofisticados para o conseguirem.

Assim sendo, a chave para satisfazer os clientes é juntar valor a esta relação. Os bancos estão a aprender a utilizar o serviço ao cliente para atrair e fidelizar clientes rendíveis, ou seja, pela disponibilização de um pacote de serviços financeiros que preencha os requisitos exigidos pelos clientes, os bancos esperam que, em contrapartida, os clientes sejam leais e que aproveitem ao máximo todos os serviços oferecidos no pacote de oferta. Estamos, pois, perante a necessidade de uma nova atitude por parte dos bancos.

Para Don Peppers e Martha Rogers, autores do livro *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, “o rápido desenvolvimento das comunicações e das tecnologias de informação tem provocado grandes mudanças ao nível da competição e do Marketing”. Enquanto antigamente o marketing bancário era relativamente simples, com a máxima “Be all things to all people”, agora existe a necessidade de os bancos actuarem de um modo diferente perante os clientes, tendo surgido uma



nova máxima: “Be all things to some people”. Com esta mudança, os bancos começaram a utilizar conceitos como *targeting*, *selectividade*, *segmentação*, *database marketing* e *marketing de relação*, tudo conceitos oriundos de indústrias como a do retalho, a fabril e a da comunicação.

Actualmente, os bancos mudaram de uma filosofia de marketing de massas, na qual todos os clientes eram tratados da mesma forma, para uma filosofia de segmentação de mercado, que divide os clientes em pequenos grupos homogéneos. Paralelamente, os bancos mais avançados começaram a utilizar um marketing mais moderno, a um nível muito superior – o marketing de *segment of one*, ou seja, o marketing *one to one*. Note-se que os bancos, através de computadores poderosíssimos, que permitem reter e utilizar a informação dos clientes, podem focalizar-se de forma rápida e com grande precisão nos segmentos de elevado interesse estratégico, permitindo assim maior eficiência e a construção de objectivos de gestão a médio e longo prazo. Com a introdução desta nova filosofia de gestão, o cliente é quem dita as regras, aparecendo em primeiro lugar no *ranking* das prioridades de um banco. Os bancos mais bem sucedidos serão aqueles que no futuro conseguirem construir a mais profunda e confiante relação com os clientes individualmente.

Recordo o corolário do marketing *one to one*, que consiste na necessidade de construir e intensificar a lealdade do cliente. A satisfação das necessidades dos clientes é, por conseguinte, cada vez mais, um dos factores críticos numa estratégia de um banco.

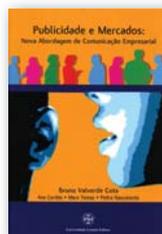
Apesar disso, a reputação e prestígio de um banco são factores também crescentemente valorizados e importantes. Para Wolff Olins, “the next big thing in brands is social responsibility” e eu não poderia estar mais de acordo. Contudo, indiscutivelmente, para mim um dos mais actuais desafios dos bancos – das marcas bancárias – está ao nível do marketing social. Enquanto normalmente a responsabilidade social é vista como um conjunto amplo de acções em prole da sociedade, em termos económicos, sociais, educacionais, meio ambiente, saúde, transportes, entre outras, com benefício mútuo entre a empresa e a sociedade, o marketing social, utilizando técnicas de marketing, tem como objectivo a mudança de comportamentos da sociedade para o bem social. Desta forma, no mundo actual as marcas bancárias deverão ser utilizadas como modelos referenciais de um papel social proactivo. Em

paralelo, a tentativa das marcas no sentido de adoptarem esta postura social está a transferir para os consumidores o poder de influenciarem o comportamento das empresas. Estudos internacionais realizados pela Environics demonstram este novo perfil do consumidor, face à responsabilidade social das empresas. Enquanto nos EUA 42% dos consumidores declararam que castigam as empresas socialmente “irresponsáveis”, quer através do boicote aos seus produtos, quer através do “boca a boca” negativo, na Europa já 25% penalizam de forma interventiva estas práticas empresariais. Por outro lado, está claro também que assistimos hoje a um fenómeno crescente e mundial em que as empresas estão mais preocupadas com a prestação de “contas sociais”, evoluindo de uma abordagem de conformidade para uma abordagem mais estratégica.

Um bom exemplo em Portugal é o sector bancário, que tem evidenciado um papel dinâmico na sociedade através do desenvolvimento de políticas de mecenato social, cultural e educacional e da criação de programas sustentáveis que se destinam a incentivar o bem-estar social, promovendo o debate de temas como a biodiversidade, as alterações climáticas, a demografia e pobreza, a desertificação e seca e a educação e saúde.

Assim, parece-me importante que os bancos tenham a capacidade de assegurar que as mensagens corporativas e as campanhas de marketing sejam consentâneas com a sua razão social do negócio bancário. Isto será vital para um sucesso continuado e sustentável, ainda mais quando, nos últimos anos, emergiu um novo conceito de sustentabilidade, num momento em que a Internet possibilita à sociedade várias formas e meios de protestar contra práticas irresponsáveis. E o seu banco está atento?... ■

\*Doutorado em Gestão de Empresas (Ph. D),  
Especialidade de Marketing Bancário.



Melhorar a comunicação interna e externa é um passo indispensável para o sucesso de qualquer organização. *Publicidade e Mercados: Nova Abordagem de Comunicação Empresarial*, de Bruno Valverde Cota, editado pela Universidade Lusitana, diz-nos ainda que, no mundo actual, “falar” não significa ser “ouvido”, dado que a comunicação é muito mais que o simples fornecimento de informação – é colaboração.



**Ana Terras**

Membro da Direcção para as Áreas Internacional e de Marketing do Instituto de Formação Bancária

Como o início de cada ano tem sempre o simbolismo do fim e do recomeço, seleccionámos para a primeira *inforBANCA* de 2008 um projecto que está terminando e uma iniciativa recente:

- O projecto Eurobanqua que se aproxima do fim e cujos *outputs* apresentaremos no próximo número, após a realização da conferência final em Fevereiro de 2008 – Atenas;
- A assinatura de um protocolo com o Conselho Empresarial da Madeira (CEM) que, pela sua natureza, pode vir a configurar novas oportunidades de trabalho para o IFB & ISGB.

# Projecto Eurobanqua



Eurobanqua

A 9 de Março de 2007 arrancou em Berlim um projecto da EBTN – European Banking & Financial Services Training Association Asbl.

Este projecto, denominado EURO.BA.N.QU.A – EUROpean BANKing Network for QUality Assurance, visa fazer a correspondência entre o modelo europeu definido no “Fundamentals of a ‘Common Quality Assurance Framework’ (CQFA) for VET in Europe”<sup>1</sup> e os mais recentes desenvolvimentos e desafios da formação profissional no sector bancário e financeiro, de forma a melhorar a sua qualidade global. O projecto tem um site oficial<sup>2</sup> com o acompanhamento dos progressos realizados.

1 <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/qualitynet/cqaf.pdf>

2 [www.eurobanqua.eu](http://www.eurobanqua.eu)

Os principais objectivos são a recolha de boas práticas de formação profissional, em termos de metodologias e instrumentos utilizados, o mapeamento e identificação do papel dos observatórios de cada país responsáveis pelo fornecimento de dados sobre a evolução das competências requeridas no sector e a identificação de áreas-chave em que se deverá incrementar a cooperação, no sentido de melhorar a qualidade e a capacidade de resposta dos sistemas de formação profissional.

A importância do enfoque nas questões ligadas à qualidade adveio de alguns elementos comuns aos diversos países e que ajudaram a constituir o quadro conceptual do projecto:

- As necessidades de formação e a constatação de que a oferta formativa tem de corresponder, cada vez mais, a uma diversificação crescente das necessidades dos indivíduos;
- A qualidade da formação no que diz respeito à capacidade de resposta perante as exigências de um mercado laboral em contínua mudança;
- A emergência de novas formas de aprender e ensinar, havendo igualmente a necessidade de assegurar a qualidade dos novos métodos e instrumentos utilizados.

De uma forma faseada, foram sendo conduzidos inquéritos a diversas instituições, contando também com a colaboração de outros membros da EBTN. Foi, então, possível recolher o que se faz actualmente para as-

segurar a qualidade da formação no sector bancário e financeiro e perspectivar o desenvolvimento futuro.

dos colaboradores.

Em Outubro, foi a nossa vez de recebermos o grupo de trabalho em Lisboa.



O faseamento do projecto permitiu aprofundar a abordagem utilizada, criando novas áreas de interesse como a selecção dos formadores, a avaliação dos cursos e os inquéritos de satisfação e de *follow-up* de projectos de formação, envolvendo os vários *stakeholders*.

A nível nacional, foi conseguida uma boa participação dos bancos, que nos deixaram os seus depoimentos sobre a formação, a certificação da qualidade da mesma e a sua ligação à estruturação de planos de carreira

O projecto parte agora para a sua fase final. A conferência de disseminação será em Atenas, a 15 de Fevereiro de 2008. Nessa altura, serão divulgadas as principais conclusões presentes nos diversos relatórios nacionais e as boas práticas encontradas. Como principal produto do trabalho realizado, será divulgado um guia que constitui um inventário de boas práticas para desenvolver uma abordagem coerente que melhor ligue a oferta e a procura no que respeita à formação profissional no sector.

A activa participação dos diversos parceiros veio demonstrar que é possível sustentar uma forte cooperação internacional em torno das preocupações comuns com os aspectos ligados à qualidade dos sistemas de formação.

A experiência obtida, os exemplos recebidos e a testagem de algumas boas práticas identificadas irão certamente contribuir para continuar a elevar a qualidade dos serviços prestados pelo IFB aos seus clientes.

Parceiros no Projecto EURO. BA.N.QU.A, coordenado pela European Banking & Financial Services Training Association – EBTN Asbl:

- Alemanha – Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege – FHVR
- Grécia – Hellenic Bank Association – HBA
- Holanda – The Netherlands Institute for Banking, Insurance – NIBE-SVV BV
- Portugal – Instituto de Formação Bancária – IFB
- Roménia – Romanian Banking Institute – RBI ■

## O IFB e o ISGB Assinam Protocolo com o CEM – Conselho Empresarial da Madeira



O Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) assinaram a 5 de Dezembro, no Funchal, um protocolo de colaboração com o Conselho Empresarial da Madeira (CEM).

O documento regula o relacionamento entre as instituições subscritoras nos domínios da formação profissional, nomeadamente, no apoio à criação do INDESCI – Instituto de Desenvolvimento, Comércio e Serviços Internacionais da Madeira, no espaço da Macaronésia<sup>1</sup>.

Durante a cerimónia, Lino Abreu e José Carlos Pereira, membros da Direcção do CEM, Sara Estudante Relvas, Directora Regional de Formação Profissional, e Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do IFB, destacaram a importância e a oportunidade da cooperação agora iniciada e formularam votos para que os ambiciosos objectivos do protocolo sejam cumpridos. ■



in [www.jornaldamadeira.pt](http://www.jornaldamadeira.pt)

<sup>1</sup> Nome por vezes utilizado para designar os vários grupos de ilhas no Oceano Atlântico Norte perto da Europa e do Norte de África, nomeadamente os arquipélagos da Madeira, Açores, Canárias e Cabo Verde.



## Formação Profissional

# Parceria BPN-IFB no Âmbito do e-Learning

## A WebBANCA como Metodologia ao Serviço da Formação



Nos últimos dois anos, o BPN tem vindo a investir fortemente na utilização do e-Learning como metodologia formativa para certificar centenas de colaboradores.

Até Outubro de 2007, 802 colaboradores da instituição efectuaram cursos através da WebBANCA, num total de 1001 inscrições.

A formação, alicerçada na utilização de módulos IFB, tem permitido aos colaboradores da instituição a aquisição/reforço das competências técnicas e de negócio necessárias ao desenvolvimento da sua actividade.

Este processo já permitiu ao banco certificar 90% destes colaboradores, com base na realização de exames finais presenciais e com ganhos de aprendizagem elevados.

Na verdade, a questão central para o BPN é a aposta na valorização dos seus recursos humanos estabelecendo uma ligação estreita entre os níveis de desempenho profissional e a formação prestada. Como é que o e-Learning tem contribuído para atingir o objectivo? Passemos a palavra aos seus principais *stakeholders* para conhecermos a "sua visão" deste processo.

### A Visão do Gestor da Formação

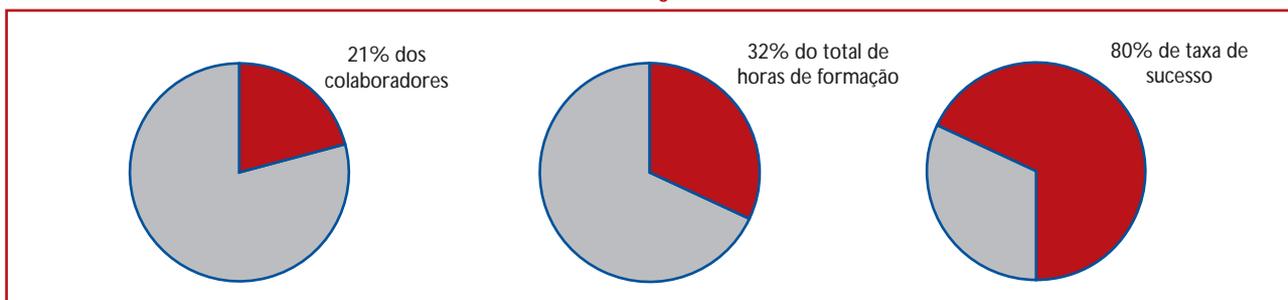
Um número significativo de colaboradores, elevada dispersão geográfica do negócio. População jovem e com habilitações superiores. Estavam reunidas algumas das premissas para a introdução do e-Learning no Grupo BPN.

O IFB foi o parceiro escolhido para levar por diante o objectivo de implementar no Grupo BPN esta metodologia, com recurso à plataforma da WebBanca.

As vantagens do e-Learning são reconhecidas pela maioria dos nossos colaboradores. Desde logo, apresenta soluções adaptáveis às necessidades específicas, reforçando a capacidade de empregabilidade interna. Permite ainda uma aprendizagem que alia a flexibilidade do tempo e do espaço, respeitando o ritmo de cada um.

As vantagens são igualmente reconhecidas pelas hierarquias do Grupo BPN. Com o e-Learning, através de uma formação contínua, temos vindo a melhorar o conhe-

O e-Learning no BPN



# CURSOS PRESENCIAIS

# 2008

cimento técnico, proporcionando a actualização e o reforço das competências críticas, pilar indispensável ao desenvolvimento dos serviços e do negócio.

Até Outubro de 2007, esta metodologia representava 21% dos colaboradores envolvidos em acções e cerca de 32% das horas totais de formação, com resultados pedagógicos finais muito satisfatórios, verificando-se uma taxa de sucesso superior aos 80%.

A experiência é de tal forma positiva e reconhecida que a nossa estratégia futura passará pela intensificação e diversificação da oferta formativa disponível, permitindo desta forma alargar o âmbito das áreas da intervenção.

Estamos seguros ao afirmar, face à nossa experiência, que o e-Learning constitui um investimento seguro nas pessoas e na organização.

## A Visão do e-Formando

“Em 2007, tive o primeiro contacto com o e-Learning e os resultados são extremamente positivos, no que diz respeito à difusão de conhecimentos e acesso a conteúdos e modelos inovadores de aprendizagem.

Sendo o e-Learning fruto da fusão entre o ensino e a educação a distância em suporte tecnológico, é relevante referir que serve os interesses das organizações que visam a actualização e evolução permanente dos seus colaboradores, pois permite-lhes, em tempo real, adquirirem conhecimentos de modo a responderem com efectividade a questões emergentes, independentemente da localização geográfica, do contexto horário ou da planificação temporal. Esta forma de incremento cognitivo responsabiliza directamente o próprio formando, pela dinâmica imposta na gestão de conteúdos e na relação com o seu orientador”. ■

Autoria: Gestor de e-Learning do BPN

### ÁREAS/CURSOS

	FEV	MAR
<b>Área de Crédito</b>		
Crédito a Empresas e a Particulares		12 a 14
Crédito à Habitação		
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>		
Abertura de Conta de Depósito Bancário		
Branqueamento – Medidas de Prevenção		07 (P)
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		17
Meios de Pagamento		
O Acordo de Basileia II		27 a 28 (P)
Operações Internacionais	27 a 29	
Produtos Bancários	14 a 15	
<b>Área de Direito</b>		
Casa Pronta – Procedimento Especial de Transmissão, Oneração e Registo de Imóveis		
Cheque – Regime Jurídico		
Contratos e Garantias do Crédito		04 a 05
Direito Bancário		
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		10 a 11
Garantias Bancárias	12 a 13	18 a 19 (P)
Letra e Livrança – Regime Jurídico		25 a 26
Registos e Notariado		
<b>Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial</b>		
Gestão do Tempo		10 a 11
Técnicas de Negociação e Venda		26 a 28
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>		
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		
Liderança de Equipas		
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>		
Análise Económico-Financeira de Empresas	20 a 22	
Auditoria Bancária		
Contabilidade Bancária		
Contabilidade de Empresas		24 a 26 (P)
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	25 a 26	
<b>Área de Mercados Financeiros</b>		
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		
Futuros e Opções – Noções Fundamentais		
Futuros e Opções – Avançado		
Mercado e Produtos Financeiros		
Mercado Monetário e Cambial		
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	14 a 15	

(P) – Porto



## Licenciaturas em Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação

### Forte Afluência de Alunos no Ano Lectivo 2007/2008

Tiveram início em Outubro passado as Licenciaturas em Gestão Bancária (CGB) e em Gestão e Sistemas de Informação (CGSI), cujos planos de estudos foram aprovados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), ajustados ao formato exigido pelo Acordo de Bolonha, tendo ambos a duração de três anos.

O CGB tem vindo a registar, face ao ano lectivo de 2007/2008, um grande volume de candidaturas nos diversos regimes legais de acesso: Regime Geral, Mudança de Curso, Titulares de Curso Superior e Maiores de 23 Anos. A forte predominância de bancários confirma a consolidação da importância deste curso para a preparação especializada ao longo da carreira.

Quanto ao CGSI, cresceu, igualmente, o número da candidaturas no 1º ano, face ao ano transacto. ■

## Pós-Graduações

Iniciou-se em Outubro passado mais uma edição visando formação avançada no respectivo âmbito da Pós-graduação em Investimentos e Mercados Financeiros.

Terão início no 1º trimestre de 2008 novas edições de duas das Pós-graduações do ISGB – Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros e Curso Avançado de Gestão Bancária (em parceria com a Universidade Católica Portuguesa), registando-se em 2008, a sua 20ª edição.

A partir do corrente ano lectivo em todas as Pós-graduações do ISGB passarão a ser atribuídas unidades de crédito ECTS (*European Credit and Accumulation Transfer System*) a cada uma das disciplinas, de acordo com o Processo de Bolonha. ■

## Cursos para Executivos

No âmbito da formação avançada para executivos, estão previstas várias acções abrangendo temáticas actuais entre as quais: Normas Internacionais de Contabilidade; Gestão de Activos e Passivos e Controlo de Gestão; Basileia II; Operações de *Factoring*; Operações de Titularização de Crédito; Mercados Financeiros (preparação para a DMIF). ■

## Qualificação Académica dos Docentes Internos



Visando o aumento das competências dos seus docentes internos, o ISGB tem vindo a apoiar, desde há vários anos, estudos de Doutoramento e de Mestrado em áreas científicas relevantes para a actividade.

Neste âmbito, decorreram no passado dia 30 de Outubro as provas de doutoramento em Gestão, na especialidade de Gestão de Operações, do Sr. Engº José Dias Lopes, na Universidade Aberta, em Lisboa. O Senhor Professor José Dias Lopes integra a equipa de docentes internos do ISGB desde 2001 e lecciona várias disciplinas, na área da Organização, das Licenciaturas em Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação, bem como nas Pós-graduações do ISGB.

A tese de doutoramento (*O conhecimento em Desenho e Organização do Trabalho no Âmbito da Gestão de Produção e Operações*) baseou-se num trabalho de investigação que foi desenvolvido com o apoio do ISGB – Instituto Superior de Gestão Bancária e que teve como orientador científico o Senhor Prof. Doutor José Monteiro Barata, docente do ISGB, coordenador do Curso de Gestão e Sistemas de Informação e membro do Conselho Científico do ISGB. ■

## Curso de Certificação de *Private Bankers* do Millenniumbcp

O ISGB, em estreita ligação com o Millennium Private Banking, organizou um Curso de Certificação para *Private Bankers* desta instituição.

A definição dos conteúdos programáticos deste Curso, essencial na área dos mercados financeiros, reflecte o objectivo de o aproximar a um contexto de trabalho exigente e que se pretende muito qualificado.

É utilizado o auto-estudo, sendo o acompanhamento dos *Private Bankers* feito através de reuniões periódicas realizadas pelo Millennium Private Banking e ainda por uma *helpdesk* disponibilizada pelo ISGB, a todos, via e-mail. O Curso decorre entre Outubro de 2007 e Maio de 2008. ■

## Seminários para a Inspeção-Geral de Finanças

Há largos anos que se vem estabelecendo uma estreita relação entre o IFB/ISGB e a Inspeção-Geral de Finanças (IGF), consubstanciada através da organização e realização de cursos ou seminários, sobre temas específicos, relacionados com a actividade da IGF.

Neste âmbito, o ISGB realizou, no 4º quadrimestre de 2007, dois Seminários que contaram com a presença de cerca de 60 inspectores da IGF. Versaram as seguintes temáticas:

“ **Os Produtos Financeiros Ligados ao Mundo Empresarial** ” – Seminário com a duração de 9 horas, concretizado em Setembro de 2007.

Este Seminário teve como objectivo dar a conhecer, de uma forma genérica mas demonstrativa, os principais instrumentos financeiros associados à vida empresarial moderna, tais como novas formas de financiamento de curto prazo, os principais instrumentos de gestão de risco e as operações cambiais.

“ **Operações de Titularização de Créditos e Operações de Factoring** ”. Este Seminário teve a duração de 9 horas e realizou-se em Dezembro de 2007.

Os trabalhos foram conduzidos, de uma forma muito participativa, por diversos especialistas das matérias em questão, tendo sido abordados os aspectos mais relevantes deste tipo de operações, bem como as implicações legais, fiscais e contabilísticas que lhes estão inerentes. ■

# Formação em Alternância na Banca

1992-2007



## 15 Anos de Actividade!



Instituto de Formação Bancária  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

Associação Portuguesa de Bancos



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Ministério do Trabalho e  
da Solidariedade Social





O Instituto Superior de Gestão Bancária – criado em 1991 pela Associação Portuguesa de Bancos/ Instituto de Formação Bancária – 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 (com apoio presencial e *b-learning*).



Atribuição de unidades de crédito  
(ECTS) a todas as disciplinas.

Processo de Bolonha

## Pós-Graduações

- **Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros** (160 horas)  
Coordenador do Curso: **Dr. António Ramalho**
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (270 horas)  
Coordenador do Curso: **Prof. Doutor Guilherme de Almeida e Brito**

**Início**  
**Março de 2008**

## Cursos para Executivos

- **As NIC no Contexto das Operações Bancárias** – 4ª edição (27 horas)
- **As NIC e o Seu Impacto na Análise Económico-Financeira de Empresas** – 4ª edição (15 horas)
- **Gestão de Activos e Passivos e o Controlo na Banca** – 2ª edição (24 horas)

**Conferências, Seminários e Workshops** sobre diversos temas actuais e importantes para os Executivos do Sector Financeiro

- **Workshop – Legislação e Regulamentação da Capital Requirements Directive (Basileia II) em Portugal** (7 horas)

### Informações:

Av. Barbosa du Bocage, 87, 1050-030 LISBOA | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234  
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 PORTO | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205



## Risco Operacional

Novo

As Regras de Basileia II  
premeiam a melhor Gestão do Risco

## DMIF e os Clientes

Novo

Cursos em **e-Learning**  
através da

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

Onde quer que esteja!

**Informações:** Ana Margarida Soromenho – Tel: 217 916 274 | a.m.soromenho@ifb.pt  
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, PORTUGAL | Tel.: (+351) 217 916 200 | Fax: (+351) 217 977 732

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

Construindo o seu futuro.

## > Programa de Certificação Bancária\*

- Curso de Fundamentos de Banca
- Curso Complementar de Banca

## > Outros cursos

- Risco Operacional em Basileia II
- A DMIF e os Clientes
- Branqueamento – Medidas de Prevenção
- Crédito à Habitação

**Formação a Distância** – base-papel (manuais)  
– e-learning >

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

**\*Abordagem Flexível:**  
pode realizar o **Curso Completo**  
ou por **Módulos**

Início em **16 | Fevereiro | 2008**

Para conhecer a oferta global e os programas completos, visite [www.ifb.pt](http://www.ifb.pt) ou contacte:

**Catarina Santos**  
LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA  
Telef.: 217 916 200 | Fax: 217 977 732

PORTO

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

[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)  
e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)