

# inforBANCA

**A Crise – Reflectir e Ajustar**

**Benefícios na Reforma**  
**A Função Compliance**  
**Geração.com**

**IFB Ganha  
Prémio  
Internacional**



## Ajustar À Crise

P4



## Reflexões Sobre a Crise Actual

P8



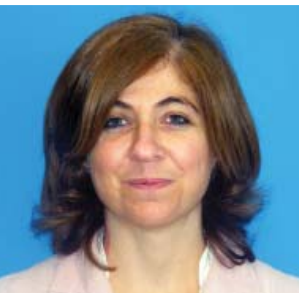
## O Círculo do Fogo e o Desempenho Individual

P12



## Benefícios na Reforma

P16



## A Geração.com

P20



## MARKETING BANCÁRIO

P22



## Análise Económica

P26



# Sumário

- 4 Ajustar À Crise  
Dr. Luís Vilhena da Cunha
- 8 Reflexões Sobre a Crise Actual  
Carlos Rodrigues
- 12 O Círculo do Fogo e o Desempenho Individual  
José Dias
- 15 Divulgando...
- 16 Benefícios na Reforma  
O Modelo de Previdência Português – Modelo dos Três Pilares  
Cristina Duarte
- 19 Citando...
- 20 A Geração.com – r/revolução da Web  
Maria João Lima
- 22 Secção  
MARKETING BANCÁRIO  
Jovens – Um Alvo do Marketing Bancário  
Bruno Valverde Cota
- 25 Conte-nos um Caso ...
- 26 Análise Económica  
Os Bancos Portugueses: Evolução num Contexto de Incerteza  
Cristina Casalinho
- 29 A Função *Compliance* na Banca  
Philipp Preiswerk
- 32 Indicadores de Formação na Banca – Um Estudo
- 34 Actividades Internacionais
- 35 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 35 Dar a Volta ao Futuro  
Antigo Aluno da Formação em Alternância e do ISGB Ganha Prémio
- 36 Formação em Alternância na Banca  
Manuela Baptista dos Santos

Ficha Técnica – inforBANCA 79 • Jan > Mar 2009

[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 91 62 00 • Fax: 217 97 29 17  
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 | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87  
A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na inforBANCA, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

# editorial

O início de mais um ano é sempre um bom pretexto para a reflexão. Esta verdade torna-se particularmente actual quando é assumido por todos que 2009 ficará na história como um ano de crise. Os optimistas, e todos temos o “dever” de o ser, vêem sempre as crises ao contrário: mais como uma oportunidade do que como uma ameaça.

Porque estar informado ajuda a ser optimista, a *inforBANCA* oferece aos seus leitores algumas oportunas reflexões sobre o tema destacando-se uma visão institucional, “Ajustar À Crise”, da autoria do Director-Geral do Instituto, Dr. Luís Vilhena da Cunha.

Na mesma linha, mas numa perspectiva orientada para o sistema financeiro, publicamos um artigo da maior actualidade do Dr. Carlos Rodrigues, Presidente do Banco de Investimento Global e a já habitual análise económica da Dra. Cristina Casalinho, Economista-Chefe do Banco Português de Investimento.

O futuro dos sistemas de previdência, em especial os que respeitam ao Sector Financeiro, é o tema principal do texto da Dra. Cristina Duarte, *Senior Associate* da Mercer. É um assunto da maior oportunidade e vem na sequência de um seminário que recentemente organizámos em parceria com aquela entidade.

O Conselho Pedagógico do Instituto promoveu recentemente um Estudo sobre Indicadores de Formação na Banca. É uma súmula desse trabalho que a *inforBANCA* hoje publica. Através de um conjunto de gráficos é possível ter um retrato da formação no nosso Sector Financeiro. Esperamos que esse trabalho ajude os que tomam decisões numa área tão determinante para o futuro como é a da qualificação dos recursos humanos.

Permitimo-nos ainda destacar outros motivos de interesse. Um excelente contributo para a compreensão do comportamento das pessoas nas organizações através do artigo “O Círculo do Fogo e o Desempenho Individual” que o Dr. José Dias nos oferece, um muito pedagógico texto sobre “Marketing, Jovens e Banca”, pelo Dr. Bruno Cota, uma arejada reflexão sobre o maravilhoso mundo da Web pela Dra. Maria João Lima e, finalmente, uma clara abordagem à função *Compliance* pelo Dr. Philipp Preiswerk.

É da tradição saldar contas no fim do ano. Agradecemos aos nossos leitores os estímulos que nos fazem chegar. Dizemos obrigado aos nossos inúmeros colaboradores que, desinteressadamente, partilham com todos o seu saber, as suas ideias, as suas reflexões.....

Um Bom Ano a todos... e que a crise passe o mais ao lado possível.

Manuel Ferreira

# Ajustar À Crise



Luís Vilhena da Cunha\*

**1.** À semelhança do que se verifica nos sistemas bancários de muitos outros países, a crise financeira internacional e a retracção económica a ela associada estão a gerar efeitos negativos nos bancos portugueses, que se manifestam através de aumento do crédito mal parado e da diminuição dos fluxos de receitas. Estas circunstâncias e o aumento dos custos de estrutura resultante do crescimento das redes nos anos anteriores, degradaram o rácio *cost-to-income*<sup>1</sup> da generalidade dos bancos que actuam em Portugal.

Algumas instituições internacionais, nomeadamente a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu, o Banco de Pagamentos Internacionais (BIS), a Organização Internacional das Comissões de Valores (IOSCO), tomaram várias iniciativas que se materializaram em propostas de medidas regulatórias, visando a estabilização do sector financeiro europeu e a melhoria do seu funcionamento.

A Comissão Europeia, querendo deixar claro o seu papel de orientador supranacional, afirma que está «pro-

<sup>1</sup> Rácio *Cost-to-Income* = [Custos (Gerais, RH, Administrativos, Amortizações)] / [Produto Bancário].

fundamente envolvida» nestes esforços, «não só a nível da União Europeia como também a nível global, (...) tendo tomado várias e importantes medidas visando o aumento da regulação financeira (...) e gerando um consenso alargado entre os Estados membros relativamente não só às principais alterações normativas a introduzir como ainda em relação ao futuro papel das instituições financeiras internacionais.»<sup>2</sup>

As autoridades portuguesas de regulamentação, de regulação e de supervisão do sector financeiro (Ministério das Finanças, Banco de Portugal, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, Instituto de Seguros de Portugal), sendo parte nas conversações internacionais referidas, adoptam as diversas medidas colectivas que já foram ou que venham a ser tomadas, sem prejuízo de poderem introduzir outras alterações, especificamente adequadas à realidade portuguesa.

Resultando de acção concertada a nível europeu, o Banco de Portugal aumentou os requisitos de capital dos bancos (subida do rácio *Tier 1* para 8%), o que origina, para a maioria daqueles, a necessidade de reforço de capital. Para o conjunto dos bancos portugueses, esse aumento poderá ser superior a dois mil milhões de euros.

Estamos, pois, perante um contexto totalmente diferente daquele em que a banca tem vivido, que originará, *inter alia*, uma significativa diminuição da rendibilidade dos capitais próprios dos bancos.

**2.** Um conhecido professor de Gestão da Universidade da Califórnia, Richard Rumelt, escreveu recentemente<sup>3</sup> que «Não há nada melhor do que uma crise para clarificar a mente. Numa altura em que de repente tudo muda e se torna volátil, é necessário ter uma estratégia. Não me refiro à maioria das coisas a que as pessoas chamam estratégia – definição da missão, objectivos audaciosos, planos de negócios para três ou cinco anos. Refiro-me a estratégia mesmo, real; (...) uma resposta coerente a um desafio. Uma estratégia real não é nem um documento nem uma previsão, mas uma abordagem global baseada num diag-

<sup>2</sup> Holmquist, Jörgen, Director-Geral do Mercado Interno e Serviços, Comissão Europeia, in *Single Market News*, N. 52, 2008-IV (Dezembro), Bruxelas, p.3.

<sup>3</sup> Rumelt, Richard P., "Strategy in a structural break", in *The McKinsey Quarterly*, McKinsey Global Institute, S. Francisco, CA, Dezembro, 2008. R. P. Rumelt é professor "Harry and Elsa Kunin" de Gestão e Sociedade na Anderson School of Management da Universidade da Califórnia (Los Angeles).

nóstico a um desafio. O elemento mais importante de uma estratégia é uma perspectiva coerente sobre as forças em presença, não um plano.»

Aquela perspectiva será uma espécie de guia de sobrevivência para tempos difíceis, em que a recomendação principal será a de concentração nas vantagens competitivas de cada instituição e o seu fortalecimento. As vantagens competitivas existem quando uma instituição consegue retirar negócio a uma concorrente e ganhar dinheiro, mantendo os custos suficientemente baixos para poder conservar a situação.

Nestes tempos (muito) difíceis, com alterações estruturais, as soluções devem ser cuidadosamente articuladas, e desenhadas tendo em atenção os resultados que têm mesmo de ser obtidos. Os centros de acção devem ser pólos de eficiência e de eficácia, condicionando o que fica a montante — os procedimentos, os fornecedores internos e externos, os *outsourcers* — e voltados para as necessidades efectivas e potenciais dos clientes. As equipas de vendas (directores comerciais, gerentes, gestores de contas de empresas e de particulares, etc.) devem ser fortemente reforçadas, quantitativa e qualitativamente, e dotadas dos instrumentos tangíveis e intangíveis necessários ao sucesso.

Contrariamente ao que é habitual acontecer em crises ditas “normais”, os instrumentos críticos de sucesso das equipas de vendas — isto é, a qualidade e adequação dos serviços e produtos que vendem e a preparação dos agentes — implicam um reforço de preparação e, assim, de custos. A componente do aumento de resultados que decorre da redução de custos, não pode, agora, contar com a parte que poderia provir do abrandamento da preparação dos elementos de interface com os clientes mais rentáveis.

A “cartilha” resultante de crises anteriores não é a que, de momento, mais interessa. A redução indiscriminada de custos, numa situação como a que actualmente se vive nos mercados financeiros, poderá afastar da empresa os melhores segmentos de mercado, que são também os mais exigentes. Grandes responsabilidades para os directores de Recursos Humanos, mas, principalmente, para os directores Comerciais e de Marketing !

Esta atitude de reforço da preparação dos recursos humanos em resposta à crise tem sido reconhecida em muitas empresas, de todos os sectores. O financeiro e filantropo George Soros afirmou que o seu «Center for New York City Neighborhoods servirá como intermediário entre os mutuários, os fornecedores de serviços directos e a indústria financeira. (...) O factor limitativo é a falta de conselheiros competentes em todas as partes envolvidas. Planeamos apoiar vários planos de formação (...)»<sup>4</sup>.

O organismo especializado da Comissão Europeia

4 Soros, George, *The New Paradigm for Financial Markets – The Credit Crisis of 2008 and What it Means*, PublicAffairs, N. Y., NY, 2008, pp. 228-229.

para a Formação Profissional (o Cedefop), em documento divulgado há um mês<sup>5</sup>, reconhece que está a crescer rapidamente em toda a Europa a Formação Profissional Contínua (FPC) disponibilizada pelas empresas aos seus empregados, e a custos unitários menores.

No importante documento designado por “Comunicado de Bordéus”,<sup>6</sup> é dado particular enfoque, em consequência da actual crise geral, à necessidade de favorecer a competitividade e a inovação, aumentando a formação profissional dirigida aos empregados que já possuem qualificações académicas de nível superior. Aquele documento refere que, até 2020, pelo menos 31,5% dos empregados europeus com habilitações literárias superiores necessitarão de formação profissional no âmbito das respectivas especialidades. O número sobe para 50% relativamente aos empregados com habilitações ao nível do ensino secundário ou pós-secundário.

Uma das recomendações constantes do mesmo documento é que os estabelecimentos de ensino superior devem incluir, de forma articulada com os seus cursos, acções de formação profissional especializada, a frequentar por elementos que já estão no mercado de trabalho, aumentando as vias da FPC. Fomentar uma melhor utilização do conhecimento adquirido e das competências possuídas, passa, também, por chefias e aconselhamento conhecedores das especificidades de cada indivíduo e dos objectivos concretos que tem de atingir.

**3.** A criação e o desenvolvimento de novas ideias visando a melhoria da estabilidade do sector financeiro e a prevenção de futuras crises, levará a acções conjuntas, a nível europeu, que se traduzirão por abordagens mais

5 Cedefop – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, *In the Finishing Straight: From Copenhagen to Bordeaux*, Tessalónica, Nov.2008.

6 “Comunicado de Bordéus sobre a cooperação europeia reforçada em matéria de ensino e formação profissional”, Bordéus, 26.Nov.2008. Comunicado resultante da reunião dos ministros europeus da Educação e da Formação Profissional, dos parceiros sociais europeus e da Comissão Europeia, realizada em Bordéus em 26.Nov.2008, para efeitos de revisão das prioridades e das estratégias do “Processo de Copenhaga”, componente do programa “Educação e Formação 2010” da Estratégia de Lisboa (Mar.2000). [ [www.trainingvillage.gr/etv/news/](http://www.trainingvillage.gr/etv/news/) ].



pró-activas junto dos governantes nacionais e europeus, dos reguladores e de outras entidades.

A prossecução destes objectivos gerais implicarão, entre outras, alterações de atitudes e comportamentos na indústria bancária, o que não poderá ser atingido somente através da via regulatória mas também por recurso à formação. O incremento e a sofisticação da formação técnica e profissional dos bancários europeus será, certamente, uma parte importante de quaisquer reformas que venham a ser propostas pela Comissão Europeia e pelas autoridades monetárias centrais. A profissão bancária será cada vez mais exigente no que se refere à preparação dos seus agentes.<sup>7</sup>

**4.** Nos bancos portugueses e em reacção à crise, têm sido adoptadas medidas de gestão interna e de abordagem do mercado especialmente adequadas às circunstâncias actuais, o que tem implicado um esforço assinalável em vários domínios, nomeadamente no dos procedimentos, no comercial e de marketing, no da condução dos recursos humanos.

O esforço desenvolvido pelos bancos portugueses para “ajustamento à crise” não tem sido completamente apercebido nem notificado por alguns *stakeholders* nem pela população em geral. Encerra, contudo, um valor elevado, que conduzirá o sector, correctamente, através dos (difíceis) caminhos críticos de ultrapassagem da perturbação.

Também em concordância com as exigências da crise internacional em curso, e atentos às mudanças que estão ocorrendo no sector, o Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) executaram um programa de adequação de muitos dos seus cursos às novas necessidades e criaram novos produtos especificamente direccionados para aquelas carências, aumentando o seu catálogo. Simultaneamente, foi feito um reforço da prática instalada de forte diminuição dos custos de produção.

**5.** Este “ajustamento à crise” feita pelo IFB e ISGB teve em conta não só as recomendações dos bancos associados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), como as recomendações gerais que estão a ser tidas em consideração nos institutos de formação bancária de outros países europeus. As trocas de informação no âmbito da EBTN-European Banking & Financial Services Training Association, A.s.b.l., de que o IFB é membro, tem permitido um útil *benchmarking* da sua actividade e da do ISGB.

Na lista de cursos, *workshops* e seminários disponibilizados pelo IFB e que visam as necessidades específicas do momento actual, merecem particular referência os seguintes:

- *Anti-Money Laundering* (AML),
- *Know Your Customer* (KYC),

<sup>7</sup> Sobre outras vertentes desta tendência, vd. Esteves, Teresa Pereira, “Formação e valorização da segurança de emprego: ‘traves-mestras’ da gestão de recursos humanos na banca”, in *Jornal de Negócios*, Lisboa, 24.Nov.2008, p. 35.

- *Compliance*,
- *Análise Financeira de Projectos*,
- *Crédito à Habitação – Novos Paradigmas*,
- *Análise do Risco de Crédito*,
- *Mercados Financeiros*,
- *Futuros e Opções* (Avançado),
- *A Regulação e a Supervisão do Sector Financeiro* (Seminário),
- *Pensões e Saúde na Banca* (Seminário em parceria com a Mercer),
- *A Qualidade na Banca* (Seminário).

Todos estes cursos terão várias edições durante o ano de 2009. De notar, ainda, que está a ser finalizado um novo e muito completo conjunto de cursos e *workshops* na área comportamental, a ministrar no IFB e no ISGB.

**6.** No que respeita ao ISGB, a opção feita contemplou, principalmente, a criação de novas pós-graduações. Trata-se de cursos destinados a pessoas que possuem habilitações literárias superiores e que já desempenham ou se estão a preparar para desempenhar funções de enquadramento a nível directivo ou de chefia intermédia, ou que são técnicos superiores. As pós-graduações funcionam em regime presencial e em horário pós-laboral, atribuindo unidades de crédito ECTS<sup>8</sup> a todas as disciplinas.

Atendendo a que a frequência de um curso de pós-graduação, atentas a sua natureza e duração, pressupõe uma decisão com maior número de implicações pessoais e financeiras do que um curso de formação profissional, referem-se, de seguida, quais os cursos daquele tipo que terão início em 2009 no ISGB e quais os seus principais objectivos técnicos e pedagógicos.

Na área da **Gestão**,

- *Curso Avançado de Gestão Bancária* – Dirigido a gestores e quadros de bom potencial que demonstraram grande capacidade de progressão em carreiras em instituições do sector financeiro. Este curso é levado a efeito em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa (Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais), dispondo de um corpo docente excepcional, de elevada experiência nacional e internacional. Começa na segunda metade de Janeiro.
- *A Banca e o Negócio Internacional* – Destinado a quadros e técnicos da banca com responsabilidades comerciais e de chefia, assim como a profissionais que desejem evoluir por uma carreira internacional ou que já a estejam a exercer. Inclui uma visita de estudo a entidades bancárias e financeiras espanholas (Madrid). Início em Janeiro.
- *Banca e Financiamento de Autarquias* – Dirigido às necessidades de directores, outros quadros e técnicos da banca interessados nas matérias determinantes dos processos negociais de financiamento da Administração Local e das normas que lhe são aplicáveis,

<sup>8</sup> ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System.

enquanto clientes importantes do sector financeiro. A iniciar no primeiro trimestre.

- **Administração e Financiamento de Autarquias** – Destina-se a dirigentes e técnicos superiores das autarquias, e a quadros superiores do sector empresarial local, interessados nos processos negociais de financiamento autárquico. Início no primeiro trimestre.

Na área de **Finanças**,

- **Investimentos e Mercados Financeiros** – Pós-graduação dirigida a directores responsáveis pelas áreas de mercado de capitais e de gestão do risco, a directores financeiros e outros dirigentes das áreas de tesouraria e mercados, a directores de *research* de acções e obrigações, a gestores de carteiras, a analistas dos mercados cambial, monetário e de capitais. Tem início em Outubro.

Na área de **Marketing e Vendas**,

- **Alta Performance nas Vendas** – Os destinatários são os colaboradores do sector financeiro em funções de *front-line* ou em outras áreas como gestão de clientes, caixa, serviços de apoio ao cliente, marketing, relações públicas. Começará em Outubro.
- **Marketing & Banking Social Media** – É dirigido aos profissionais bancários que desenvolvem ou pretendem aprofundar os seus conhecimentos de gestão de marketing e de comunicação empresarial nos bancos, assim como aos que desempenham ou vão desempenhar funções de apoio à actividade comercial bancária. Tem início no primeiro trimestre.

Na área de **Comportamento Organizacional**,

- **Gestão de Activos Humanos** – Pós-graduação destinada a gestores e técnicos de recursos humanos, a licenciados sem formação académica na área dos recursos humanos, a dirigentes e outros quadros, assessores, auditores. O seu início está previsto para o primeiro trimestre.
- **Comunicação das Organizações** – Destina-se a colaboradores do sector financeiro com funções nas áreas de gestão da comunicação e da imagem, relações públicas, secretariado executivo, gestão de recursos humanos, consultoria, auditoria de imprensa, comunicação organizacional, serviços de apoio a clientes, telemarketing, provedoria do cliente. Início previsto para Março.

Na área de **Planeamento & Suporte à Decisão & Auditoria & Compliance**,

- **Compliance** – Pós-graduação dirigida a quadros superiores e médios e a técnicos que exerçam funções relacionadas com a gestão de risco de *compliance* emergente, designadamente, de prevenção do branqueamento de capitais, de protecção dos consumidores e conflitos de interesses, de abuso do mercado e *inside trading*, de segurança informática. É também dirigida a titulares de licenciatura que pretendam es-

pecializar-se numa área nova em Portugal, estratégica na criação de valor para as sociedades financeiras, de âmbito de intervenção crescente e transversal às organizações. O início será em Janeiro.

- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** – É dirigida aos profissionais que desempenham, ou se estão a preparar para desempenhar, funções em áreas como a auditoria financeira, o controlo de gestão e das finanças, a consultoria. O início está previsto para Março.
- **Business Intelligence (BI) no Sector Financeiro** – Pós-graduação direccionada para responsáveis e quadros das áreas de planeamento estratégico, de marketing, de finanças, de sistemas de informação, de qualidade, de análise de risco, de sistemas de apoio à decisão, e, em geral, para executivos, directores e analistas que pretendam compreender como a utilização de BI, *data warehousing* e aplicações analíticas podem contribuir para um desempenho otimizado e o sucesso das empresas bancárias e financeiras. Terá o seu início no primeiro trimestre.

Ainda dirigidos às necessidades de formação específicas do momento presente, serão levados a efeito no ISGB, em 2009, vários Cursos para Executivos, de curta duração e em horário pós-laboral, visando temas muito específicos da gestão bancária (v.g. *Capital Intelectual – Medição, Gestão e Reporte; Tendências da Gestão de Activos Financeiros*).



**7** O catálogo de novos cursos, *workshops* e seminários que o IFB e o ISGB prepararam tendo em vista as necessidades de formação dos colaboradores do sector bancário, apesar de ser bastante extenso, não anula a possibilidade — sempre presente — de adaptação das acções de formação às necessidades específicas de qualquer instituição bancária.

Na sua qualidade de prestador de serviços aos bancos associados da APB, que o criaram e detêm, o IFB/ISGB continua a constituir-se como factor de criação de valor junto dos centros de acção desses mesmos bancos. ■

\*Director-Geral do Instituto de Formação Bancária (IFB) e Presidente da Direcção do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB).

# Reflexões Sobre a Crise Actual



Carlos Rodrigues\*

“...como gestores bancários e guardiões do dinheiro dos clientes e dos investimentos dos accionistas, nós temos a obrigação de estar preparados para qualquer situação.”

No início, a crise do crédito foi caracterizada como um problema essencialmente americano motivado pela fraude, ganância, imprudência, regulação insuficiente, pelo excessivo endividamento e capitalização desadequada das instituições de crédito, pelos salários exorbitantes pagos nos bancos de investimento em Wall Street e uma população viciada em crédito fácil e com um estilo de vida acima das suas possibilidades.

Como se veio a verificar, a descrição do parágrafo anterior provou ser uma descrição adequada da realidade associada a certos segmentos e áreas geográficas do mercado de habitação dos Estados Unidos, envolvendo uma cadeia de participantes na criação de obrigações hipotecárias (*mortgaged backed securities*), desde *brokers* de hipotecas, bancos comerciais, bancos de investimento, agências de *rating* e investidores finais, que agora tentam arduamente compreender o que compraram. De facto, existiram excessos inacreditáveis, níveis surpreendentes de incom-

petência e, em alguns casos, assistiu-se a posições de elevado risco nunca antes registadas, tomadas por pessoas supostamente inteligentes e experientes e por instituições prestigiadas, as quais têm sido severamente punidos pelo mercado há já algum tempo.

Várias das mais prestigiadas e reconhecidas instituições financeiras – Bear Stearns, Lehman, AIG, Merrill Lynch, Wachovia, Washington Mutual – já perderam a independência, reputação, ou pior, a base de capital, já que todos os accionistas foram dizimados. Rolaram várias cabeças de CEO<sup>1</sup> e muitas fortunas e empregos foram e continuarão a ser perdidos.

Ao princípio, a reacção defensiva deste lado do Atlântico era a de que esta situação não poderia acontecer cá e

<sup>1</sup> Chief Executive Officer. Director Executivo ou Director Geral, em português. Termo anglo-saxónico para designar a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade numa organização. In, <http://wikipedia.org/wiki>

“Dependendo da severidade do actual declínio e da capacidade dos gestores para redesenharem os seus modelos de negócios ou dos accionistas para reforçarem as suas posições, poderemos finalmente começar a ver sinais de consolidação real no sector bancário em Portugal.”

que, em caso de exposição a este problema específico por parte dos bancos europeus e portugueses, o problema deveria ser limitado e controlado pelo facto de existirem políticas de tomada de risco mais prudentes e controlos internos mais eficazes. Muitos afirmaram que esta crise não seria um problema fora dos Estados Unidos, porque as realidades económicas na Europa eram diferentes, senão até assimétricas; o mesmo foi considerado por vários analistas relativamente a quase todos os mercados emergentes à volta do mundo.

Obviamente, os factos provaram o contrário. Adicionalmente, verificaram-se, nos últimos meses, elevados reconhecimentos de perdas, bancos a falir e a serem salvos por intervenções estatais. Com o benefício de retrospectiva sobre os acontecimentos dos últimos quinze meses e mesmo sem saber, nesta fase, o que poderá acontecer no futuro – uma recessão ou pior –, é possível neste momento concluir pelo menos o seguinte:

- A crise do *subprime* originada no sector imobiliário americano, por maior e mais devastadora que seja, foi apenas a ponta visível de um gigantesco icebergue que ultimamente tem vindo a penalizar ou afundar as instituições financeiras. Foi o rastilho que desencadeou, em grande escala, um conjunto de questões associadas à concessão de crédito, liquidez e metodologias de avaliação praticadas, que levaram as economias e os mercados financeiros a registarem fortes desvalorizações durante o ano de 2008;
- As principais questões são globais e são, retrospectivamente, bastante básicas. Por serem muito básicas, elas abanaram os pilares da indústria bancária e revelaram erros sérios na gestão de risco, desajustamento dos modelos de negócio e naquilo que era considerado senso comum na banca. Estes erros foram, entre outros, os seguintes:
  - Níveis de alavancagem financeira elevados, impulsionados por taxas de juro historicamente baixas;
  - Uma dependência excessiva de *funding* com baixos custos e de curto prazo, utilizados para financiar activos de longo prazo ilíquidos;
  - Preço de risco desadequado;
  - *Outsourcing* de decisões de crédito fundamentais a agências de *rating*;



- Concentrações de riscos não controladas ou incompreendidas;
  - Produtos de crédito estruturados financeiramente acima da capacidade de compreensão do sistema (incluindo gestores, investidores e reguladores);
  - Interdependência a nível global superior ao imaginado.
- As valorizações dos bancos continuarão muito baixas enquanto o processo de desalavancagem financeira não estiver concluído e a transparência, relativamente à natureza dos activos bancários, não for percebida com um nível aceitável de confiança e objectividade;
  - Os sobreviventes desta crise estarão ainda a analisar os seus modelos de gestão de risco e negócio por algum tempo, enquanto os efeitos da crise prejudicarem a rentabilidade e a capacidade de crescimento.
- Iniciei a minha carreira no sector bancário há mais de 32 anos em Nova Iorque, começando por aprender os fundamentos básicos da análise de crédito numa das maiores instituições financeiras Americanas, hoje actual JP Morgan Chase. Durante esse período, assisti a diversas recessões: taxas de juro *prime* superiores a 20% nos Estados Unidos, a grande crise de *savings and loans* nos Estados Unidos dos anos 80, o processo europeu de conversão para a moeda única, a crise asiática de 1998 e os excessos da era das *dot.com*.
- Contudo, nunca vi nada semelhante à paralisação dos mercados de crédito que se instalou durante o terceiro trimestre de 2008. Nunca poderia imaginar o colapso de



instituições financeiras tão prestigiadas, tal como assistimos nos últimos meses. Para além disso, nunca presenciei uma volatilidade histórica como a que se registou nos mercados accionistas durante o passado mês de Outubro e, particularmente, nunca imaginei que fosse possível (ou necessário) a célere e profunda resposta por parte de governos, reguladores e outras instituições especializadas como o FMI, que rapidamente lidaram e compreenderam esta crise e evitaram a quebra da economia mundial.

Contudo, como gestores bancários e guardiões do dinheiro dos clientes e dos investimentos dos accionistas, nós temos a obrigação de estar preparados para qualquer situação. Claramente, alguns modelos de negócio de várias instituições não se encontravam preparados para muitos dos aspectos desta crise. Como os seus modelos de gestão de risco se baseavam inteiramente em pressupostos sobre o passado recente e expectativas de curto prazo, estas instituições pagaram o preço ou poderão ainda pagá-lo no futuro próximo.

Voltando aos fundamentais da actividade bancária, uma edição recente da revista *The Economist* sobre a crise referia que, no final de 2007, o rácio médio de créditos/depósitos de milhares de bancos americanos, excluindo um conjunto de bancos de investimento demasiado endividados, era de aproximadamente 98%, enquanto a mesma média de bancos europeus era bastante mais alta, ascendendo a 140%. De acordo com a Nota Informativa publicada pela Associação Portuguesa de Bancos, a média deste rácio entre os maiores bancos portugueses, em Junho de 2008, era de 170%.

Em Portugal, este indicador deve ser considerado com especial atenção no futuro. No imediato, a vontade de trazer este rácio para valores mais prudentes pode ter sido relegada para um segundo plano, dado a conjuntura instalada no sector bancário nacional. Questões alheias à crise internacional, como a saga das *offshores* do início desta década, os reconhecimentos de perdas e os vagarosos processos de incumprimento de dívida associados às OPA de 2007 e o desdobramento dos escândalos de alguns bancos nacionais, continuarão bem vivas na memória de todos por algum tempo. Por mais relevantes e misteriosas que estas situações sejam, não estão directamente relacionadas com a crise. Isto significa que a confiança no sector bancário já é reduzida, antes mesmo de as consequências dos desequilíbrios presentes na estrutura de capital e de liquidez dos bancos, implícitos nos baixos rácios de *tier I* e rácios de créditos sobre depósitos elevados, começarem a ser tratadas.

As campanhas agressivas praticadas pelos bancos para captar depósitos, bem como as recomendações do Banco de Portugal para que as instituições nacionais apresentem um rácio de *tier I* de 8% em 2009, reflectem o início de um processo correctivo. No imediato, verifica-se já a revisão dos modelos de gestão de risco e de negócio anteriormente referidos.

Infelizmente, considerando a extensão da intoxicação global com crédito ao longo de vários anos, tão evidente na estrutura de créditos/depósitos em Portugal, a situação poderá não melhorar rápida ou facilmente. O pior momento para aumentar capital é quando todos necessitam de o fazer e a recessão já se instalou.

Dependendo da severidade do actual declínio e da capacidade dos gestores para redesenharem os seus modelos de negócios ou dos accionistas para reforçarem as suas posições, poderemos finalmente começar a ver sinais de consolidação real no sector bancário em Portugal. Resta saber se este processo será voluntário, baseado em interesses comuns, forças de mercado e alicerces sólidos, ou se será involuntário, como já aconteceu fora e dentro de Portugal. ■

\*Presidente do  
Banco de Investimento Global



O Banco de Portugal edita um boletim dedicado à temática do numerário designado por “Notas e Moedas”, dirigido essencialmente às instituições de crédito e às entidades que operam profissionalmente com numerário, mas igualmente com utilidade para outros públicos relevantes, sobretudo autoridades policiais, serviços públicos e empresas que manuseiam numerário em larga escala.

#### Conteúdos editoriais

Emissão e Circulação | Contrafacção | Notas e moedas do mundo | Numismática e Notafilia | Informações diversas.

#### Destinatários

- Responsáveis das áreas operacionais (tesouraria, balcões, operações, etc.) das instituições de crédito, ligados à gestão do numerário e aos sistemas de pagamentos em geral.
- Empregados bancários em geral e outros profissionais ligados ao sistema bancário.
- Responsáveis operacionais e outros profissionais de Empresas de Transporte de Valores.
- Autoridades policiais, serviços públicos e grandes empresas que operam com numerário.

#### Características

Publicação Gratuita | 24 a 32 páginas | 6.000 exemplares.

#### Distribuição

- Por correio personalizado para os subscritores da publicação;
- Através da Rede Regional do Banco de Portugal para os balcões locais das instituições de crédito, polícias, câmaras municipais, serviços públicos e outras entidades;
- Por via electrónica para os interlocutores registados no Centro Nacional de Contrafacções do Banco de Portugal.

A subscrição poderá ser solicitada para o Centro Nacional de Contrafacções pelo e-mail: [cncontrafaccoes@bportugal.pt](mailto:cncontrafaccoes@bportugal.pt), com a indicação dos seguintes elementos:

Nome do destinatário | Instituição a que pertence | Função | E-mail | Morada para envio da publicação pelo correio

A subscrição poderá ainda ser solicitada por correio, com a indicação dos elementos acima indicados, para o seguinte endereço:

Banco de Portugal  
Departamento de Emissão e Tesouraria  
Apartado 81  
2584-908 Carregado



# O Círculo do Fogo e o Desempenho Individual

“Tudo deve ser feito da forma mais simples possível, mas não mais simples que isso.”

Albert Einstein



José Dias\*

Temos muitas vezes a noção de que para explicar coisas complexas é inevitável ter teorias e conceitos igualmente complexos. Isto acontece porque é muito mais fácil tornar difíceis coisas simples do que o contrário. Mas não é inevitável que assim seja. Vou ser mais preciso: muitas vezes não é necessário que assim seja. Vejamos como podemos abordar a questão do desempenho individual de uma forma simples e clara... mas não mais simples que isso.

Os homens da segurança, para explicarem o fogo, costumam falar do “triângulo do fogo”: *podemos associar o fogo à figura geométrica de um triângulo equilátero, cujos lados, de igual tamanho entre si, atribuem aos elementos que o compõem igual importância à produção ou manutenção do fogo. Neste caso, o fogo só existirá se os três elementos, combustível (toda a matéria susceptível à combustão, existente na natureza nos estados sólido, líquido e gasoso), comburente (todos os elementos químicos capazes de alimentar o processo de combustão, de entre os quais o oxigénio se destaca como o mais importante) e calor (é a condição favorável que provoca a interacção entre os dois reagentes, sendo este o*

“... o comportamento dos sujeitos numa organização depende da verificação de uma trilogia-chave: poder, saber e querer. Acrescentarei, por minha conta, a reacção em cadeia, isto é, o ciclo virtuoso que se gera em alguém que pode, que sabe e que quer. Ciclo que por sua vez alimenta e potencia a reacção entre aqueles componentes.”

*elemento de maior importância no triângulo do fogo, uma vez que é responsável pelo início do processo de combustão), se combinarem em proporções adequadas.*

Esta forma, muito simples, de explicar o fogo, fica incompleta se não lhe acrescentarmos uma outra – a reacção em cadeia. A combustão é uma reacção que se processa em cadeia e que, após a partida inicial, é mantida pelo calor produzido durante o processamento da reacção. É a cadeia de reacções, formada durante a combustão, que propicia a formação de produtos intermediários instáveis, principalmente radicais livres, prontos a combinarem-se com outros elementos, dando origem a novos radicais ou, finalmente, a corpos estáveis. A estes radicais livres cabe a responsabilidade de transferir a energia necessária à transformação da energia química em calorífica, decompondo as moléculas ainda intactas e, desta vez, provocando a propagação do fogo numa verdadeira cadeia de reacção. É assim que chegamos ao triângulo (dinâmico) do fogo: combustível, comburente, calor e reacção em cadeia. É isto que explica o fogo.

**S**erá que poderemos aproveitar esta abordagem, tão simples, para compreender o comportamento das pessoas nas organizações?

Não sei se a autoria é dele, mas a primeira vez que contactei com o conceito foi através de Guy Le Boterf<sup>1</sup>. Diz ele que o comportamento dos sujeitos numa organização depende da verificação de uma trilogia-chave: poder, saber e querer. Há quem lhe chame, também, o triângulo do empreendedorismo. Acrescentarei, por minha conta, a reacção em cadeia, isto é, o ciclo virtuoso que se gera em alguém que pode, que sabe e que quer. Ciclo que por sua vez alimenta e potencia a reacção entre aqueles componentes.

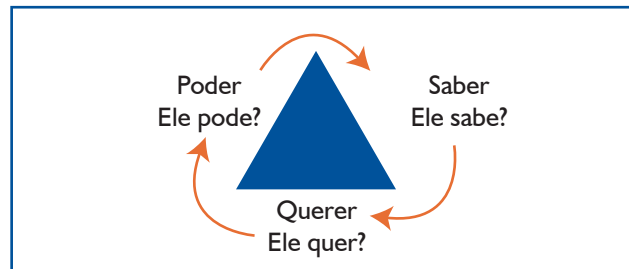
A ciência e a prática da Gestão de Recursos Humanos produziu já centenas de modelos para explicar o comportamento das pessoas nas organizações e propôs outras tantas formas de o melhorar. As questões do recrutamento, da formação, da avaliação e da retribuição (eixo elementar da GRH) evoluíram para aproximações cada vez mais complexas, complementaram-se com outros instrumentos (análise de funções, socialização, competências, *coaching*, gestão de carreiras, cultura organizacional, satisfação, motivação, etc.) e foram-se tornando uma área especializada, para especialistas. O cruzamento com a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, o Direito, a Matemática, acabaram por tornar talvez demasiado densa uma coisa que deveria ser simples: entender como é que as pessoas se comportam nas organizações, percebendo o que faz umas terem sucesso e outras não.

É para responder a esta questão (sem dúvida difícil) que proponho uma abordagem guiada pelo triângulo do fogo (tão simples quanto possível). Não pretendo esgotar o assunto, nem ensinar nada aos iniciados nestas coisas. Mas parece-me interessante explorar esta analogia.

Tomemos então o modelo proposto e, numa situação em que queiramos perceber o comportamento/desempenho de um trabalhador numa organização, coloquemos as questões induzidas pelo próprio modelo (Gráfico 1).

<sup>1</sup> Um dos especialistas europeus mais importantes na área da engenharia dos recursos humanos, formação e gestão. Doutorado em Letras e Ciências Humanas e em Sociologia; licenciado em Ciências Económicas, em Psicologia e diplomado em Filosofia; consultor da UNESCO, UNICEF e UE; auditor agregado do Institut International de l'Audit Social e actualmente professor na Universidade de Sherbrooke.

Gráfico 1



Quando analisamos o desempenho de um trabalhador, é indispensável saber se ele “**pode**” desempenhar e desempenhar ao nível que se lhe exige. Para isso, é necessário saber responder às seguintes questões:

1. Condições individuais

- Tem condições físicas?<sup>2</sup>
- Tem condições intelectuais?
- Tem condições emocionais?
- Tem condições familiares?<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Devemos distinguir as condições físicas “normais” e as “circunstanciais”, i.e., as que se verificam num dado momento. A falta de condições circunstanciais (episódios de doença fisiológica ou psíquica podem levar a que o trabalhador esteja no posto de trabalho, mas sem produzir ou produzindo menos do que o esperado. Chama-se a isto presentismo).

<sup>3</sup> Cada um de nós desempenha vários papéis, igualmente importantes: cidadão; pai/mãe; marido/mulher; trabalhador; membro/simpatizante de um partido; membro de uma associação cívica/cultural/desportiva/etc.; voluntário numa actividade de ajuda; desportista; etc. Muitas vezes a impossibilidade de desempenhar, adequadamente, um destes papéis impacta no nosso equilíbrio e na qualidade de desempenho dos outros. Têm aqui particular relevância as nossas relações/obrigações familiares – tempo para estar com quem se gosta; tempo para levar e trazer os filhos à escola, nos horários que esta tem; tempo para poder dar-lhes apoio na doença ou acompanhar os trabalhos escolares são, cada vez mais e para mais pessoas, aspectos importantes e irredutíveis da sua qualidade de vida.



“... o ideal seria a coexistência das três - ter bom desempenho porque achamos que é nossa obrigação; ter bom desempenho porque isso nos dá prazer e ter bom desempenho porque somos premiados por isso.”

## 2. Condições grupais

- Qual a qualidade do relacionamento interpessoal?
- Existem pressões negativas?<sup>4</sup>

## 3. Condições organizacionais locais

- Qual a qualidade do posto de trabalho?<sup>5</sup>
- Qual a qualidade da gestão directa?
  - Dá-lhe a informação operacional necessária?
  - Dá-lhe a informação de gestão necessária?
  - Há alinhamento com “fornecedores” e “clientes internos”?
  - Qual a qualidade da liderança?

Se a resposta a estas questões for positiva, podemos passar ao segundo componente do sistema, isto é, saber se ele “sabe” o necessário para desempenhar e desempenhar ao nível que se lhe exige. Está em causa o seguinte:

1. Tem o domínio dos conceitos?
2. Tem o domínio dos instrumentos?
3. Sabe o que tem de fazer, como e quando?<sup>6</sup>
4. Tem o treino suficiente?
5. Tem mecanismos para “saber”, quando “não sabe” (facilidade, rapidez, fiabilidade)<sup>7</sup> e sabe utilizá-los?
6. Tem mecanismos para “saber que não sabe”?<sup>8</sup>

Admitindo que as respostas são aqui também positivas (isto é, o trabalhador “pode” e “sabe”, passaremos ao terceiro componente do sistema: saber se ele “quer”.

Como poderemos saber o que leva cada pessoa a “querer” ou a “não querer” uma determinada coisa, ou a assumir um determinado comportamento, numa determinada

circunstância? Numa aproximação pragmática, diremos que:

- “Quer-se” porque se deve (razões éticas);
- “Quer-se” porque nos dá prazer, porque nos realizamos (razões hedonistas);
- “Quer-se” porque ganhamos alguma coisa com isso, dinheiro, reconhecimento, evolução profissional (razões económico-rationais).

Em ambiente empresarial, estas três razões estão presentes quando analisamos o desempenho dos trabalhadores, ainda que influenciando cada pessoa de forma diferente. Digamos que o ideal seria a coexistência das três – ter bom desempenho porque achamos que é nossa obrigação; ter bom desempenho porque isso nos dá prazer e ter bom desempenho porque somos premiados por isso. Infelizmente, na realidade, as coisas raramente se passam assim, havendo muitas vezes dissonâncias causadoras de conflitos internos, mais ou menos bloqueadores. Quando nos confrontamos com desempenhos abaixo do esperado, é importante perceber se aquelas circunstâncias existem e, caso existam, decidir como podemos eliminá-las ou reduzi-las.

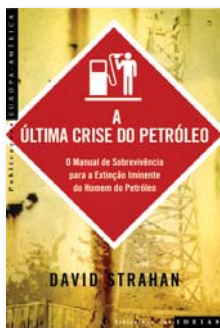
Na minha já longa actividade de gestão de recursos humanos, cruzei-me inúmeras vezes com situações em que o problema residia num mau (ou inexistente) diagnóstico do que se passava, ignorando-se esta informação cruzada que antes referi. E quando não se conhecem as causas, mas se anseia pelas soluções, o habitual é gastar dinheiro e tempo inutilmente, provocando-se, em vez do ciclo virtuoso desejado, um ciclo vicioso que conduz progressivamente a piores resultados.

Da próxima vez que se confrontarem com uma questão de baixo desempenho (ou absentismo persistente, ou desmotivação, ou resistência à mudança, ou uma qualquer outra disfunção na vossa equipa de trabalho) experimentem esta abordagem.

Depois, contem-me. ■

\*Licenciado e pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos. Consultor e formador em GRH e Comportamento Organizacional. Ex-Director de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos  
jose.ventura.dias@gmail.com

# Divulgando



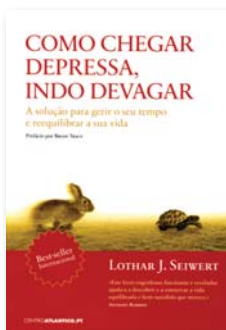
Sempre achei a geografia uma disciplina indescritivelmente desinteressante. A Sra. Couch não conseguiu ver o lado cómico do meu resultado de 9% e exigiu uma nova avaliação. Só muitos anos mais tarde, vim a descobrir que a geografia contém em si uma essência – a geologia – (...) em conjunto com uma boa dose de matemática, consegue explicar a origem daquela que poderá vir a ser uma das maiores crises que a humanidade terá de enfrentar. Como é possível que a Sra. Couch não tenha conseguido ver isto, ou que não me tenha conseguido fazer ver? Estas são palavras de **David Strahan**, utilizadas para nos dar a conhecer **A Última Crise do Petróleo**, editado pelas **Publicações Europa-América**. ■



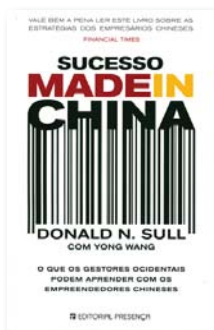
Numa época em que os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais factores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão têm de resolver. Para **António Caetano**, em **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas**, editado pela **Editora RH**, a emissão dos julgamentos, para ser realmente eficaz, terá de se inserir num processo de validação ou legitimação social que envolva a negociação entre avaliadores e avaliados. ■



Sabia que, se uma fábrica de batatas fritas regular a máquina que coloca as batatas no pacote e retirar um grama ou aumentar um grama a cada pacote, diferença de que ninguém se aperceberá, isso significará toneladas no final de um ano de produção? **Marketing Ambiental**, de **Joaquim Caetano, Marta Soares, Rosa Dias, Rui Joaquim e Tiago Robalo Gouveia**, editado pela **Plátano Editora**, constitui um excelente contributo para ajudar os gestores a identificarem janelas de oportunidade, transformando ameaças em desafios e em situações de sucesso ambiental e empresarial. ■



Sente-se completamente dominado pelo stress? Acha que o ritmo da sua vida é cada vez mais agitado? Sabe como lhe será possível equilibrar a vida profissional e a privada de maneira exequível? Em **Como Chegar Depressa, Indo Devagar**, editado pela **Centro Atlântico**, **Lothar J. Seiwert** explica-lhe como o mero facto de «poupar tempo» já deixou de ser uma solução eficaz e porque é que a gestão do tempo da próxima geração terá de incluir, obrigatoriamente, técnicas holísticas de gestão pessoal e de vida. ■



Para concretizar este projecto, **Donald N. Sull** visitou 18 empresas em 10 cidades da China, entrevistou algumas das figuras mais proeminentes da área da gestão e procurou identificar um conjunto de estratégias sólidas e vencedoras que possam ser aplicadas em empresas ocidentais. **Sucesso Made in China**, editado pela **Editorial Presença**, é uma obra onde teoria e prática se encontram com o objectivo de dotar as empresas ocidentais de agilidade e fluidez estratégica num futuro incerto. ■



**Verdade, Humanidade & Solidariedade – O Método dos Executivos do Futuro**, de **João Ermida** e editado pelos **Livros d'Hoje** das **Publicações Dom Quixote**, pretende dar a conhecer aos actuais e futuros gestores as ferramentas para lidar com a actual crise de valores que prolifera nas empresas globais. Criar uma cultura de negócios mais verdadeira será o grande desafio para todos os futuros gestores deste século. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Editorial Presença** – *O Perfeito Manual de Gestão*, de Jo Owen; *Como Dirigir Reuniões*, de René Moulinier; *As Regras da Gestão – O Código do Sucesso*, de Richard Templar;
- **Centro Atlântico** – *Computadores e Informática – Guia de Introdução às Tecnologias da Informação e Comunicação*, de António Eduardo Marques; *e-mail – Guia Prático do Correio-Electrónico com Gmail, Microsoft Outlook e Windows Mail*, de Libório Manuel Silva.
- **Publicações Europa-América** – *151 Ideias Práticas para Gerir Bem o Seu Tempo*, de Robert E. Dittmer.

Os nossos agradecimentos aos editores.

# Benefícios na Reforma

## O Modelo de Previdência Português – Modelo dos Três Pilares



Cristina Duarte

Cristina Duarte\*

O Sistema de Previdência em Portugal assenta no modelo dos três pilares, que associa o financiamento das prestações sociais a três figuras na sociedade: Estado (1º pilar), empresas (2º pilar) e particulares (3º pilar).

As características genéricas dos três pilares são as seguintes:

- **1º Pilar:** sistema universal e obrigatório, em regime de repartição e financiado pelos descontos dos contribuintes (taxa social única), transferências do Orçamento de Estado e IVA;
- **2º Pilar:** sistema facultativo, geralmente em regime de capitalização e principalmente financiado pelas empresas;
- **3º Pilar:** sistema facultativo, em regime de capitalização e exclusivamente financiado pelos particulares.

Apesar de ser este o quadro comum, o sistema das **instituições bancárias** constitui uma excepção, já que assegura o financiamento do 1º pilar, em regime de ca-

pitalização, através de fundos de pensões criados para o efeito e contratados colectivamente (excepção feita para as instituições não signatárias).

Por razões de natureza demográfica e orçamental, exige-se que o peso do Estado no financiamento da reforma seja reduzido. Assim, o ónus de responsabilidade passará para as empresas e para os particulares. A mudança aqui subjacente é de índole quase ideológica: o Estado deixa de ser o provedor universal de rendimentos na reforma, passando a ser o garante da reforma para os escalões salariais mais baixos.

Neste sentido, apresentaram-se as actuais reformas da Segurança Social, **nova Lei de Bases da Segurança Social** (Lei n.º 4/2007), publicada no *Diário da República* n.º 11, série I, de 16/01/2007, e **Decreto-Lei nº 187/2007** (publicado a 10 de Maio de 2007), que regula o novo regime de protecção nas eventualidades de invalidez e velhice dos beneficiários do Regime Geral de Segurança Social.

Assim, e com base nos gráficos seguintes, podemos verificar que a situação actual é a seguinte:

- **1º Pilar:** gradualmente em perda de importância, com o Estado manifestamente a repartir o seu peso por empresas e particulares;
- **2º Pilar:** com crescimento dos planos e maior controlo dos riscos, transferindo as empresas os riscos de longevidade e investimento para os particulares e, eventualmente, impulsionado pela promoção de políticas de benefícios mais flexíveis;
- **3º Pilar:** ainda muito impulsionado pelos benefícios fiscais que tem associados, tenderá a ter um crescimento gradual e sustentado como resultado do desenvolvimento do 2º Pilar e da acrescida responsabilidade dos particulares na formação da sua futura pensão de reforma.

A análise do Gráfico I evidencia este facto mencionado ao concluir-se que a evolução do peso do 1º Pilar nos montantes dos fundos de pensões tem vindo a decrescer com uma maior transferência para o 2º Pilar face ao 3º Pilar.

Quanto ao número e tipo de planos de pensões em Portugal, entre 2006 e 2007, pode concluir-se que o número de planos de contribuição definida (Planos CD) em 2007 aumentou 22%, que o número de planos de benefício de-

finido (Planos BD) diminuiu 18% e que 70% dos planos de benefício definido prevêem um benefício independente da Segurança Social (Gráfico 2).

De salientar o peso significativo que os fundos de pensões do sector bancário têm no mercado português, representando 73% do montante total dos activos financeiros em 2007.

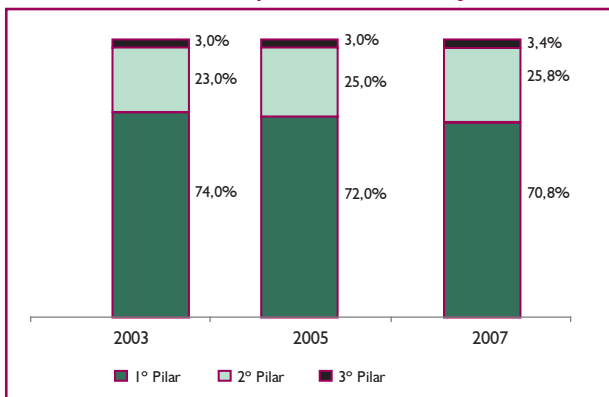
## E o Sector Bancário?

As quedas no preço das acções e no nível das taxas de juro, no início deste século, provocaram medidas adicionais de protecção quanto ao risco (essencialmente do foro demográfico e financeiro) nas empresas promotoras de fundos de pensões.

Um reflexo muito actual deste fenómeno é o movimento de conversão de planos de pensões de benefício definido (a pensão é conhecida e o custo desconhecido) para planos de contribuição definida (a pensão é desconhecida e o custo conhecido).

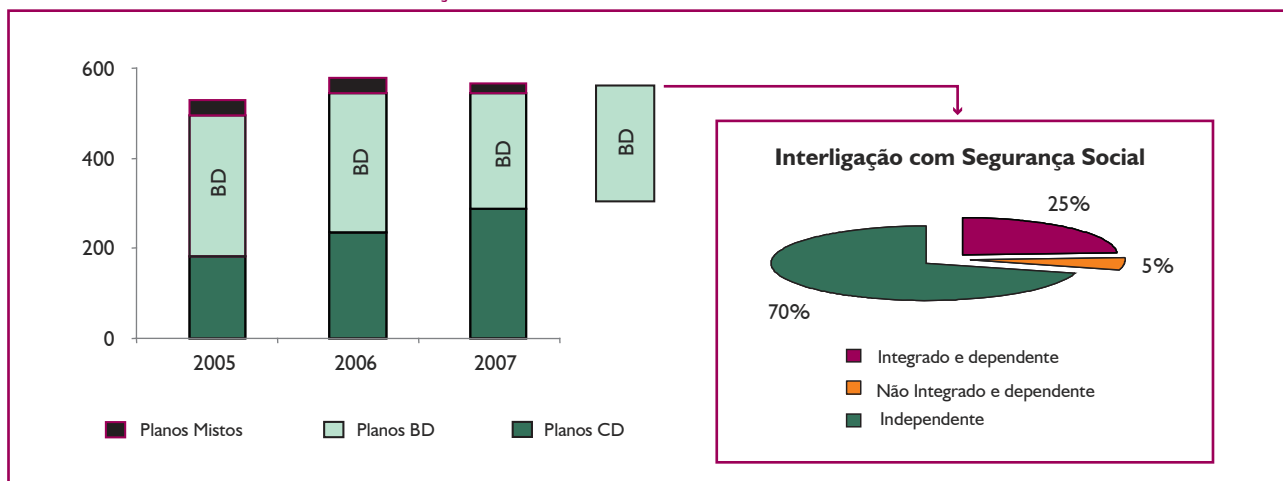
Esta **tendência de mudança dos planos de pensões**

**Gráfico 1 – Evolução da Repartição do Montante Total dos Fundos de Pensões por Pilares de Protecção Social**



Fonte: Relatório do Sector Segurador e Fundos de Pensões 2007 (ISP)

**Gráfico 2 – Evolução do Número de Planos de Pensões nos Últimos Três Anos**



Fonte: Estatísticas de Fundos de Pensões 2007 (ISP)

torna-se ainda mais evidente **desde que as recentes alterações da Segurança Social começaram a apontar para uma quebra acentuada no valor das futuras pensões de reforma**. Prevendo os planos de benefício definido uma pensão **complementar e dependente** da pensão estatal, o seu custo pode rapidamente tornar-se inoportável para as empresas, situação que as obriga a procederem a alterações profundas no desenho dos benefícios que atribuem aos seus colaboradores no momento da reforma.

Sendo esta a tendência no mercado em geral, no **sector bancário**, ao existir um sistema obrigatório de benefícios de reforma, instituído essencialmente por contratação colectiva (nomeadamente através da subscrição das cláusulas 92<sup>a</sup>, 136<sup>a</sup>, 137<sup>a</sup>, 137<sup>a</sup> B, 137<sup>a</sup> C, 142<sup>a</sup> e Anexo VI do Acordo Colectivo de Trabalho) e, por isso mesmo, independente do sistema público de Segurança Social, sendo por isso substitutivo desse regime, **tem-se assistido a uma alteração cultural gradual destes benefícios**. Os acordos celebrados nos dois últimos anos, inicialmente o acordo celebrado entre a **banca** e os **sindicatos – SNQTB e SIB** (Maio de 2007), e mais recentemente (dia 9 de Dezembro de 2008), o **acordo** tripartido entre os sindicatos verticais, **SBSI, SBN e SBC – a Associação Portuguesa de Bancos e o Governo** são prova disso.

Refiram-se **algumas das alterações resultantes deste último acordo**:

- Inscrição dos novos colaboradores admitidos no sector a partir de 1 de Janeiro de 2009 no Regime Geral de Segurança Social e atribuição de um plano complementar de reforma, do tipo de contribuição definida, que prevê, essencialmente:
  - Contribuições obrigatórias de 3% sobre a retribuição mensal efectiva (divididas pela instituição e pelo colaborador);
  - Gestão do plano pelo colaborador; ou seja, é o colaborador que opta pela adesão individual ao

fundo de pensões aberto com o perfil de investimento que mais lhe convém, podendo alterar as suas opções uma vez por ano;

– Atribuição de direitos adquiridos.

- Os colaboradores do Grupo I serão admitidos, no mínimo, pelo nível 5.

De salientar que ficaram de fora deste acordo os actuais bancários e os reformados, bem como a assistência médica (Cláusula 144ª).

Os **principais factores que estiveram na base desta mudança** foram:

**1) Aumento da esperança média de vida;**

**2) Alterações legislativas recentes** – a evidência recente das alterações ao nível dos benefícios nos regimes de Previdência Social – desde 2002 com maior nitidez e aceleração a partir de 2005 a 2007;

**3) Comportamento dos mercados financeiros e volatilidade das responsabilidades e custos** – O “bom” momento dos mercados financeiros (desde 2005 até meados de 2007) é muito diferente do cenário actual, em que o mercado já se desvalorizou significativamente desde o início deste ano (cerca de 50%);

**4) A obrigatoriedade de financiamento por fundos de pensões;**

**5) Práticas de benefícios no sector e novas preocupações** – a existência de acordos de empresas específicos, a protecção de trabalhadores inscritos na Segurança Social com regimes complementares de contribuição definida evidencia a necessária alteração quanto à protecção do regime, o eventual redesenho, a negociação implícita e a obtenção de soluções que têm vindo a ser desenvolvidas e encontradas.

O último estudo de mercado efectuado pela Mercer (apresentado no dia 18 de Novembro no seminário subordinado ao tema **Benefícios na Reforma: Pensões e Saúde** promovido em parceria com o Instituto de Formação Bancária), o qual abrangeu 17 instituições do sector bancário, refere que 36% das instituições têm planos de contribuição definida quer numa vertente isolada, quer numa vertente conjunta com planos de benefício definido (os chamados planos mistos).

As principais características destes planos são:

- Escolha de uma taxa fixa de contribuição por parte das instituições e independente das características e contribuições do colaborador;
- Atribuição de direitos adquiridos na maior parte, imediatos e totais;
- Maioritariamente financiados por fundos de pensões, dos quais cerca de metade oferece opções de investimento ao colaborador.

## E o Futuro?

A necessidade de **um alinhamento dos benefícios pós-emprego com os objectivos de negócio** (associan-

do a perspectiva custo com a do benefício) e a própria necessidade de equidade interna face aos sistemas e soluções diferenciadas de benefícios, bem como uma crescente co-responsabilização em termos de financiamento e valorização dos benefícios de reforma, suportam possíveis soluções futuras relativamente à possibilidade de integração dos colaboradores no Regime Geral da Segurança Social.

Estes possíveis cenários podem passar por uma integração:

- Com um corte em função do **tempo**, significando que a partir de uma determinada data existiria uma integração global;
- Com um corte em função da **data de admissão**, significando que se mantinha o actual regime para os actuais colaboradores e integração no Regime da Segurança Social apenas para os novos e futuros bancários;
- **Sem corte**, implicando a integração total no Regime de Segurança Social.

Não importa discutir a concordância com cada uma destas situações ou com outras que possam resultar da combinação entre elas. **O importante é perceber o seguinte: se algum destes cenários for a solução, que impactos quantitativos daí resultarão?**

Para melhor se compreenderem os **possíveis impactos**, os quadros 1 e 2 apresentam uma análise quantitativa onde são estimados os custos assim como os benefícios à idade normal de reforma, tendo sido ensaiados os seguintes cenários para um perfil hipotético:

- Cenário A – Manutenção da actual situação (ACT);
- Cenário B – Integração no Regime Geral da Segurança Social após 1 de Janeiro de 2009 (ACT + SS).

### Perfil:



**Idade actual:** 35 anos  
**Sexo:** Feminino  
**Salário mensal total:** 3 800€  
**Nível do ACT:** 14  
**Situação profissional:** Iniciou a sua carreira profissional no sector bancário a 01/01/1999

Foi determinada a **taxa de substituição** (percentagem que a pensão mensal representa em relação ao último salário mensal) para a situação actual e para a alternativa em análise.

Foi também considerado, no cenário B, o plano de contribuição definida (CD), prevendo contribuições desde 1 de Janeiro de 2009 (da instituição e do colaborador, de 1,5% da sua retribuição mensal efectiva, respectivamente). Para esse plano, são também apresentados os benefícios estimados à idade normal de reforma.

## Citando ...

→ A ampla diversificação somente é requerida quando os investidores não entendem o que estão a fazer.

Warren Buffet

→ Se A é o sucesso na vida, então A é igual a  $x+y+z$ . Trabalho é x, diversão é y e z é manter a sua boca fechada.

Albert Einstein

→ A melhor estrutura não garantirá os resultados nem o rendimento. Mas a estrutura errada é a garantia do fracasso.

Peter Drucker

→ Sorte é o que acontece quando capacidade se encontra com oportunidade.

Sêneca

→ Diz-se que o dinheiro não faz a felicidade: evidentemente alude-se ao dinheiro dos outros.

Sacha Guitry

→ O viciado em trabalho ou não compõe uma família ou é o patrono de uma família extremamente disfuncional onde há um déficit frequente de afectos.

Edson Athayde

Quadro 1 CENÁRIO A Manutenção da actual situação (ACT)				Quadro 2 CENÁRIO B Integração no regime geral (Segurança Social) após 1/1/2009				
	ACT	SS	ACT+SS		ACT	SS	ACT + SS	CD
Instituição Bancária – Custo	7%	0%	7%	Instituição Bancária – Custo	0%	13%	13%	1,5%
Colaborador – Custo – Benefício	3% 50%	0% 0%	3% 50%	Colaborador – Custo – Benefício	0% 21%	6% 42%	6% 63%	1,5% 7%

### Algumas Conclusões:

- O custo para a empresa aumenta 6 pontos percentuais (não considerando o plano complementar de contribuição definida);
- O custo para o colaborador aumenta 3 pontos percentuais (não considerando o plano complementar de contribuição definida);
- A taxa de substituição relativa às pensões provenientes dos dois regimes aumentou 13 pontos percentuais. Se incluirmos o benefício estimado proveniente do plano de contribuição definida aumenta, no total, 20 pontos percentuais;
- Assim, em termos de benefícios esperados totais, o perfil em estudo seria beneficiado com a alteração do regime.

Note-se que este é um exercício muito simples, baseado na assunção de pressupostos actuariais e financeiros. A situação real exige, naturalmente, uma maior complexidade e consistência na comparação entre regimes diferentes.

### Por Último...

Para existir “mudança”, será necessário um diálogo contínuo, construtivo, entre os parceiros (instituições, sindicatos e governo) e conducente à convergência dos vários interesses, pelo que a questão crucial passará por incentivar e fomentar a discussão destas importantes temáticas.

Trata-se, por isso, de um processo em desenvolvimento, fundamentado em novas realidades demográficas e financeiras, numa evolução de mentalidades e exigindo, naturalmente, uma acrescida responsabilização na formação do benefício, com a crescente necessidade de uma cultura orientada para a poupança.

Para o sucesso dessa “mudança”, contribuirá, para além da existência de métricas claras, a gestão continuada dos riscos através de mecanismos e estruturas de governo exigentes, contando com o patrocínio de quem gere os benefícios, as carreiras, as **peçoas**, os contribuintes naturais para os bons resultados das instituições em geral. ■

\*Senior Associate – Mercer

# A GERAÇÃO.com

## r/evolução da Web

**Web 0.0** – Auto-formação ou formação uni-direccional

**Web 1.0** – Moderação online ou formação bi-direccional

**Web 2.0** – Inteligência colectiva

**Web 3.0** – Web semântica

### Web 0.0 – Consulte

A aplicação das potencialidades da Internet ao contexto da formação profissional constituiu uma excelente alternativa à formação presencial, permitindo a aquisição dos conhecimentos necessários sem que os formandos tivessem de se ausentar dos seus postos de trabalho.

Os formandos poderiam, assim, fazer a sua auto-formação **consultando conteúdos** disponibilizados na Internet, acessíveis em qualquer momento e a partir de qualquer computador.

A auto-formação não era suficiente, faltava a componente humana, uma verdadeira e efectiva interacção com outras pessoas, fundamental para o sucesso da aprendizagem.

E o formando sentia-se só...

### Web 2.0 – Consulte/Procure/Partilhe

... E aprender é um processo social.

A Web 2.0 marca uma verdadeira **revolução social**. O que caracteriza a Web 2.0 é a grande importância que se atribui à possibilidade de se **interagir virtualmente** com os outros internautas.

Nesta nova era da Web, que tem actualmente o seu máximo desenvolvimento, também designada por **Web Social**, o enfoque na relação entre pessoas é a grande diferença em relação à Web 1.0, na qual se privilegiava a interacção com a máquina para explorar conteúdos e efectuar pesquisas.

De facto, o aprendiz deixa de ser um mero espectador da informação disponibilizada na web e passa a afirmar-se como um verdadeiro agente activo na construção do conhecimento colectivo.

Surgem então **comunidades de aprendizagem**, nas quais cada participante é responsável por partilhar os seus conhecimentos, ao



### Web 1.0 – Consulte/Procure

... E foi então introduzida a fantástica possibilidade de poder **contactar com um moderador**, ou seja, um professor sempre disponível para esclarecer dúvidas e dirigir a aprendizagem, ainda que ambos estivessem muito distantes fisicamente, até em diferentes fusos horários.

Para além disso, os formandos poderiam **consultar sites na Internet**, recolher informação complementar. Esta possibilidade revolucionou a forma de aprender. Já não se aprendia só estudando conteúdos estruturados e seguindo as orientações do moderador. O formando passou a procurar autonomamente informação.

Ainda não era muito fácil chegar à informação necessária... por vezes as pesquisas levavam a informações muito interessantes e relevantes e, ainda assim, não às que tinham motivado a pesquisa inicial.

E o formando continuava a sentir-se só...

mesmo tempo que aprende ao interagir com os outros membros. Estas comunidades poderão constituir-se no âmbito de um curso, assumindo-se a existência de comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa.

A wikipédia é um dos reflexos da **inteligência colectiva**, conceito que reforça a ideia de que actualmente "todos ensinam/todos aprendem". Trata-se de uma enciclopédia livre e editável, para a qual todos podem contribuir, complementando com os seus próprios conhecimentos os de outros internautas.

As *home pages*, fundamentalmente sites de consulta de informação, dão lugar ao boom dos **blogues**, locais virtuais de partilha de reflexões pessoais, abertos aos comentários dos visitantes.

Surgem também as **realidades virtuais**, mundos tridimensionais que simulam contextos sociais da vida real, sendo o Second Life um dos mais conhecidos.

E o aprendiz gostaria que as suas pesquisas fossem mais produtivas...

Gostaria de fazer aquele curso de que necessita, que decorre do outro lado do mundo, sem sair da sua casa?

Gostaria de colocar dúvidas ao maior especialista da sua área de conhecimentos?

Gostaria de consultar toda a informação de que necessita a partir do seu PC, sem ter de se deslocar a várias bibliotecas e depois constatar que o artigo que pretende está noutra país e tem de ser requisitado por correio?

Gostaria de discutir um tema do seu interesse com outras pessoas igualmente entusiastas pelo assunto, independentemente dos países de origem?

Respondeu afirmativamente à maioria das perguntas anteriores? Então, agora basta desfrutar destas novas formas de aprender!

Gostaria de encontrar a informação de que necessita em breves momentos, evitando pesquisas demoradas e por vezes inconsequentes?

## Web 3.0 – Consulte/Procure/Partilhe/Encontre

... E será cada vez mais fácil encontrar o que se procura na Internet.

A Web 3.0 será o reflexo de uma **revolução tecnológica**, que se espera que atinja o seu máximo desenvolvimento brevemente.

Esta era da Web, também designada por **Web Semântica**, implicará necessariamente um contínuo desenvolvimento tecnológico que permita organizar e usar, de uma forma mais inteligente, todo o conhecimento já disponível na Internet. Tratar-se-á de categorizar os dados e de construir bases de dados inter-relacionadas de modo a que seja possível efectuar pesquisas muito mais direccionadas e, conseqüentemente, mais rápidas e eficazes.

Uma das suas grandes diferenças conceptuais reside no facto de serem os próprios utilizadores a catalogar os dados, em vez de esta tarefa ser da responsabilidade dos gestores dos sites.

Concretizando um pouco melhor este assunto: imagine que pretende realizar uma pesquisa sobre um actor. Se fizer uma busca num motor como o Google poderá aceder a todos os dados sobre este actor. Poderá ainda fa-

zer uma pesquisa avançada e restringir mais um pouco o âmbito dos resultados.

E se não se recordar do nome do actor nem de títulos de filmes em que este participou? Na era Web 3.0 será muito mais fácil aceder a esta informação, pois as páginas estarão catalogadas, organizadas e agrupadas, por exemplo, por temas, características e interesses previamente estabelecidos pelos próprios utilizadores da Internet, nas suas pesquisas anteriores.

Em síntese, são os utilizadores, em cada pesquisa que fazem, que vão traçando um percurso de interligações entre dados e, assim, "**ensinando a máquina**".

E depois de ensinarmos a máquina a aprender, vamos certamente continuar a **reinventar diferentes formas de tornarmos, cada vez mais, a nossa aprendizagem rica e significativa.**

**O ciberespaço é o limite!**

**Maria João Lima**

Técnica do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB.  
m.j.lima@ifb.pt



# Jovens - Um Alvo do Marketing Bancário



Bruno Valverde Cota\*  
Coordenador da Secção

A economia no geral e o sector bancário no particular enfrentam, hoje em dia, um enquadramento competitivo em acelerada mudança, fruto de alterações de carácter estrutural que têm vindo a ocorrer essencialmente originadas pelo impacto da revolução tecnológica em curso. Estas mudanças têm-se reflectido, nomeadamente, na organização da oferta bem como nas características da procura. Assim, a estratégia de marketing para um banco é indiscutivelmente um factor crítico de sucesso. Nesta Secção de Marketing Bancário pretendemos partilhar opiniões e experiências, de reputados profissionais, com actuação profissional e/ou académica ao nível da gestão de marketing das instituições financeiras.

Um verdadeiro quadro de mudança, é o cliente quem dita, cada vez mais, as regras e só os bancos que tiverem fortes preocupações com a satisfação das necessidades deste sobreviverão no futuro. Na realidade, os bancos em Portugal já começam a perceber que a utilização de técnicas de *hard-selling*<sup>1</sup> é cada vez menos eficaz e até prejudicial junto dos clientes mais informados ou de nível sócio-económico mais elevado.

Em paralelo, a utilização de novas tecnologias possibilita um aumento da capacidade de armazenamento e pro-

<sup>1</sup> Venda agressiva, por oposição à venda consultiva, em que se tentam vender comportamentos de adesão ou alteração de ideias, em vez de “impingir” o produto de que o cliente, por vezes, nem precisa.

cessamento de informação dos clientes, a custos cada vez mais reduzidos.

Esta nova realidade tecnológica, nomeadamente com as *data warehouse*<sup>2</sup>, *data mining*<sup>3</sup> e a Internet, permite a disponibilização de novas formas de contacto, acesso e distribuição, assim como novas e eficazes abordagens co-

<sup>2</sup> É um sistema utilizado para armazenar informações relativas às actividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada. Permite a análise de grandes volumes de dados.

<sup>3</sup> É o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais para detectar relacionamentos sistemáticos entre variáveis e, assim, novos subconjuntos de dados. In <http://wikipedia.org/wiki>

merciais, numa tentativa de personalização e diferenciação da oferta bancária.

Com o aparecimento dos canais alternativos, o balcão deixou de ser o único elo de ligação entre o banco e o cliente. Todavia, será necessária uma redefinição do papel do balcão, tornando este espaço um centro de aconselhamento técnico individual.

Esta nova filosofia de gestão permitirá encontrar os produtos financeiros adequados a cada cliente, partindo do conhecimento do cliente para os produtos e não dos produtos para o cliente.

Ao mesmo tempo, a clientela mais jovem tem vindo a despertar, cada vez mais, a atenção dos bancos, uma vez que esta medida permitirá rejuvenescer as bases de dados, numa busca de fidelização dos clientes o mais cedo possível.

Para conseguirem alcançar este objectivo, os bancos terão de ter um conhecimento profundo dos jovens enquanto consumidores: saber em que acreditam, o que pretendem e como actuam.

Será com base nesse conhecimento que os bancos terão de criar ofertas específicas para a satisfação das necessidades desses jovens, tentando em simultâneo levá-los a compreenderem os benefícios que podem advir de uma relação de mútua confiança entre ambas as partes.

Segundo The Council on Financial Competition (CFC), os bancos estão, cada vez mais, a aumentar o marketing para os jovens, nomeadamente crianças, adolescentes e estudantes universitários. A razão principal desta prática reside no facto de os bancos acreditarem que, ao iniciarem uma relação com os jovens desde cedo, aumentam a probabilidade de os manterem como clientes no futuro.

Contudo, medir a rentabilidade destes clientes é muito difícil; por

isso, os bancos começam a focar os seus principais esforços nos universitários, acreditando que serão futuros profissionais e futuros “bons clientes”, dado que, segundo o mesmo CFC, 75% dos licenciados se tornam profissionais.

Como exemplos portugueses, temos a Caixa Geral de Depósitos (CGD), com o seu cartão “Caixa Automática Universidade”, e o Banco Espírito Santo, que oferece um pacote integrado de vantagens financeiras e não financeiras para os estudantes universitários, que são obtidas através da apresentação do cartão “BES UP”. Mais recente, é também a aposta do Banco Santander Totta através do Totta Universitário e do portal Universia.pt, entre as ofertas de outros bancos.

Note-se que a primeira instituição financeira a trabalhar o segmento universitário foi a CGD, o que lhe permitiu atingir uma posição muito destacada, sobretudo em termos de protocolos estabelecidos com escolas de Ensino Superior público, tirando partido de ser, por tradição, o banco da função pública.

De salientar ainda que, embora em sectores diferentes, a CGD e o BES têm vindo a desenvolver estratégias similares, estabelecendo protocolos de cooperação a três níveis: a universidade, os estudantes universitários e os colaboradores (docentes e funcionários) da universidade.

Este contexto justifica uma reflexão sobre a (re)orientação estratégica da aposta dos bancos em Portugal no segmento de clientes mais jovens.

Através de um estudo realizado, neste âmbito, procurámos compreender os diferentes perfis financeiros dos vários grupos de jovens: os adolescentes não universitários (16-17 anos), os estudantes universitários (18-25 anos) e os jovens licenciados em início de vida activa (22-30 anos),

“Esta nova filosofia de gestão permitirá encontrar os produtos financeiros adequados a cada cliente, partindo do conhecimento do cliente para os produtos e não dos produtos para o cliente.”



“Para conseguirem alcançar este objectivo, os bancos terão de ter um conhecimento profundo dos jovens enquanto consumidores: saber em que acreditam, o que pretendem e como actuam.”

sem, contudo, termos a pretensão de inferir as características de uma população-base a partir da observação dos grupos estudados.

Um dos primeiros aspectos que podemos observar é que o mercado jovem não é homogéneo relativamente às necessidades e comportamentos financeiros, alterando-se de acordo com os diversos grupos e diferentes estágios da vida.

De um modo geral, existe a percepção de que a oferta existente é muito semelhante em todos os bancos e de que o atendimento deverá ser mais personalizado e adequado a cada um dos grupos.

Os adolescentes não universitários e os estudantes universitários são jovens que não têm memória do tempo que antecedeu a era das novas tecnologias, da televisão por cabo, do fax e do computador. São a primeira geração *high-tech*, receptivos a ideias de *e-commerce* e de banco directo, quer via telefónica, quer através da internet. Eventualmente, terão mais dinheiro para gastar e para poupar.

Os adolescentes, jovens que segundo o nosso estudo têm tendência para utilizar as poupanças obtidas durante a infância, começam a valorizar a oferta bancária, sobretudo se esta trazer vantagens quanto à ocupação dos tempos livres e proporcionar fácil movimentação da conta. Dão grande importância às campanhas promocionais.

Para eles, a principal razão de escolha de um banco tem a ver com as contas dos pais, uma vez que são estes que tomam a decisão de lhes abrir conta. Daí o seu fraco envolvimento com os bancos em termos mais pessoais.

O dinheiro que poupam e depositam na conta resulta da mesada ou das ofertas dos pais e familiares mais próximos.

Não demonstram grande curiosidade e interesse em conhecer novos produtos e serviços financeiros, pois consideram que os bancos não se preocupam com as suas verdadeiras necessidades enquanto adolescentes. Contudo, gostariam que os bancos tivessem mais produtos/serviços específicos para as suas necessidades.

Os estudantes universitários são clientes transaccionais, tendo uma fraca vinculação ao banco. Valorizam a rapidez, funcionalidade, facilidades e esperam ter um banco com produtos/serviços direccionados exclusivamente para as suas necessidades específicas.

Estes jovens esperam melhorias ao nível da automatização dos serviços, e as vantagens relacionadas com o cartão Multibanco são fulcrais para a sua satisfação.

Apesar de os seus rendimentos provirem, em grande parte, da mesada dos pais, este grupo de clientes demonstra grandes expectativas e interesse na existência de balcões nas universidades com produtos e serviços financeiros específicos para universitários.

O cartão da universidade é um dos factores de peso na escolha do banco, tal como a atribuição de um cartão de crédito. Por outro lado, o banco onde os pais têm conta também aparece como um dos factores de escolha do banco; contudo, a importância deste factor é menor quando comparada com a dos adolescentes não universitários.

Por sua vez, os jovens licenciados em início de vida activa já têm um maior envolvimento com o banco. Procuram gerir as suas pequenas poupanças da melhor forma e obter crédito para concretizarem os seus desejos e objectivos, tais como compra de uma casa, início de um negócio próprio e compra de um carro. São clientes que já possuem um maior poder negocial, estando abertos à mudança de banco, caso lhes proponham melhores condições e aconselhamento financeiro.

Este grupo de jovens é aquele que está menos dependente dos pais e mais dependente do banco para atingir o nível de vida desejado. De uma forma generalizada, a rapidez e simpatia, o conhecimento dos funcionários e as boas condições no crédito à habitação são os factores-chave para a escolha de um banco. De salientar também que nos mais novos a entidade patronal aparece como uma das razões de peso na escolha do banco.

Muito atentos aos conselhos financeiros, estes jovens apreciam as iniciativas do banco que demonstre interesse e reconhecimento por eles.

Em suma, os bancos que pretendam dinamizar as suas acções no segmento jovem terão de ter a plena consciência dos custos e benefícios que existem na captação destes clientes e que esta estratégia só fará sentido se os conseguirem fidelizar mesmo após o período da sua juventude. ■

\*Coordenador do curso de Pós-Graduação em Marketing & Banking Social Media do ISGB

# 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) ...

## Lá Vai a Mola!

Corria o ano de 1981.

Desde o ano anterior que o banco se lançava nas aventuras do teleprocessamento, substituindo todo o seu parque de máquinas da “Conta Portugal” ou de “1ª posição”.

Posto de trabalho de todos os “maçaricos” que entravam para um balcão, a “máquina” era o primeiro degrau da carreira bancária.

Obviamente, a entrada de um novo recruta era esperada pelo operador mais antigo como a oportunidade de singrar na carreira, para o “virement” ou o “balcão de letras”, onde já podia ir sonhando com o “estrangeiro”, local onde o viso interno já espreitava.

Concorrência, desintermediação e desregulamentação eram conceitos desconhecidos. Com uma banca estatizada na sua quase totalidade e fortemente tutelada, não havia que recear que o banco em frente lançasse um novo produto ou alterasse as taxas de uma conta a prazo, horizonte ao qual se resumiam os produtos da época.

Fazer banca era, por esses tempos, abrir a porta e esperar pelos clientes.

Pois bem, em Setembro de 1981 lá estava eu a bater à porta do balcão da Av. Berna, que de facto nunca se situou naquela artéria. Na Travessa Marquês Sá da Bandeira, as instalações eram acanhadas para um balcão com um movimento bastante razoável. Era estruturado em três níveis: uma cave onde ficavam 4 máquinas *burroughs*, uma área ao nível da entrada onde era feito o atendimento de balcão e estavam os caixas e, meia dúzia de degraus acima, o gabinete do gerente. Tal acanhamento levava a que já se tivesse pensado na mudança para a actual localização (Av. 5 de Outubro), num prédio ainda em construção na altura e onde hoje está o IFB.

Esta situação tinha como consequência que, depois de a maioria dos balcões de Lisboa estarem equipados com aquela maravilha da técnica que permitia que um cheque fosse levantado em 15 segundos, (quem se lembra da publicidade da altura?), ainda a Av. Berna não conhecia as delícias do teleprocessamento.

Isso obrigava a que se trabalhasse da forma “tradicional”. Tome-se o exemplo do levantamento de um cheque de um cliente do próprio balcão:

- O cliente entregava o cheque ao atendedor e este dava-lhe uma chapa numerada;
- O cheque era verificado formalmente e conferido o saque pelos meios usuais (recurso à ficha de assinatura ou por conhecimento);
- Apresentado ao conta-correntista que tinha a seu cargo aquela conta (o critério era o da ordem alfabética do primeiro titular), era conferido o saldo existente, através de um cartão onde constavam todos os movimentos e desencadeado o lançamento a débito;
- Depois de algum barulho da perfuradora, bastava uma carimbadeira e o envio do cheque para o caixa para completar a operação.

Todo este conjunto de tarefas andava bem longe dos 15 segundos do anúncio... Ora, quando se somavam os desníveis do edifício, os tempos de espera com a chapa na mão podiam ser dramáticos para o cliente.

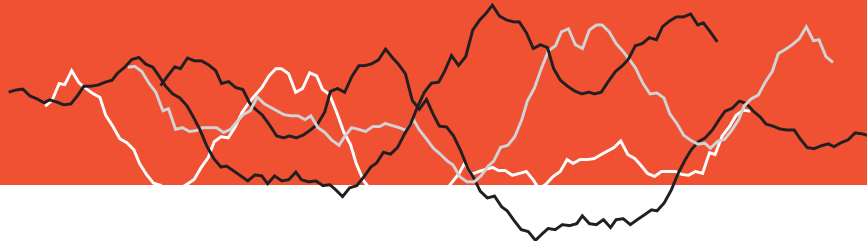
Não sei se alguém recorda o nome do inventor da solução, mas a verdade é que alguém pensou numa forma de diminuir esse tempo. Qual ovo de Colombo, tratava-se, tão simplesmente, de usar uma daquelas molas pretas para prender documentos onde se colocava o cheque, a mola era atada com um pedaço de cordel que por sua vez se prendia a uma balustrada que dava para a cave.

Bastava então atirar a mola e o cheque que ficavam a balouçar na cave até que alguém o colocava na máquina respectiva. Acabada a tarefa do conta-correntista, era necessário repetir o envio agora em sentido ascendente. Além de tecnicamente mais complexa, a tarefa obrigava a anunciar em voz alta “áí vai a mola!” para defesa da integridade física dos colegas do rés-do-chão.

A partir do arranque do teleprocessamento, passou a ser conhecida e carinhosamente chamada de “telemola”.

Foi o meu primeiro posto de trabalho. ■

J.C.



**Cristina Casalinho\***

## Os Bancos Portugueses: Evolução num Contexto de Incerteza

### I. Sector Bancário: História Recente

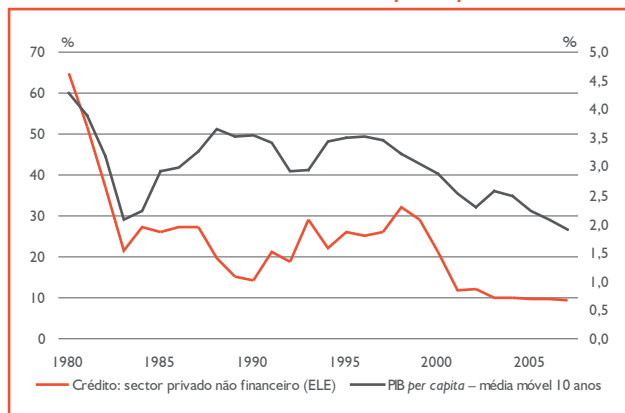
O crédito tem actuado como importante factor de crescimento das economias desenvolvidas, sendo Portugal um bom exemplo do seu contributo para a expansão do consumo, do investimento em construção e da aquisição de habitação própria. O significativo incremento da despesa interna, impulsionado pela explosão do crédito, motivada pela queda das taxas de juro e pelo optimismo na melhoria sustentável do rendimento disponível das famílias, teve o seu contraponto na degradação da posição externa portuguesa. O movimento de antecipação sistemática de consumos foi financiado não só através do declínio da poupança, mas sobretudo por recurso ao mercado externo através dos bancos nacionais (Gráficos 1 e 2).

Desde 1991, o sector financeiro português cresceu fortemente. Enquanto no início da década passada este sector se encontrava pouco desenvolvido por comparação com os seus pares europeus, actualmente, encontra-se alinhado com a média europeia, superando, inclusivamente, em termos de dimensão relativa, os sistemas bancários da Alemanha, Itália ou França. A expansão foi conseguida sobretudo mediante o crescimento acelerado do crédito, que ultrapassa o PIB nacional, enquanto

a evolução dos depósitos foi mais modesta. A discrepância de ritmo de crescimento destas variáveis, espelhada num decréscimo considerável da poupança nacional, sobretudo das famílias, criou a necessidade de recurso aos mercados financeiros internacionais por parte dos bancos residentes. Refira-se que o crédito bancário é uma fonte de financiamento para o sector privado não financeiro muito mais relevante em Portugal que noutras economias. Efectivamente, para além do elevado grau de endividamento de empresas e famílias portuguesas, considerando as características do tecido empresarial nacional, dominado por pequenas e médias empresas e o elevado custo do acesso directo aos mercados financeiros, o papel dos bancos como intermediários financeiros acentua-se. Canalizam poupança excedentária doutras economias europeias para as empresas e particulares nacionais que pretendem realizar investimentos ou antecipar consumo (Gráficos 3 e 4).

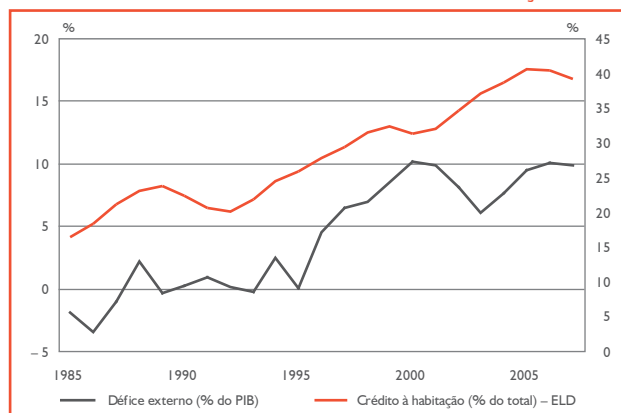
A dependência de empresas e particulares do crédito bancário é particularmente importante nesta conjuntura, porque, num momento em que a economia está a perder alguns dos seus motores de crescimento dos últimos anos – exportações e investimento – o sector bancário português, constringido pela

**Gráfico 1 – Crédito vs PIB per Capita**



Fonte: Banco de Portugal, AMECO

**Gráfico 2 – Déficit Externo vs Crédito à Habitação**



Fonte: Banco de Portugal

crise financeira mundial, poderá não dispor dos meios suficientes para manter o ritmo de financiamento à actividade económica, redundando num factor adicional de arrefecimento da economia nacional.

## 2. Os Bancos Nacionais e a Agitação Financeira Internacional

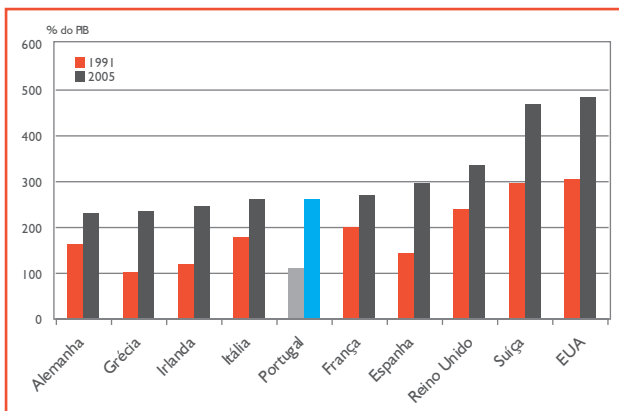
A explosão do crédito em Portugal não foi acompanhada por igual comportamento dos depósitos (Gráficos 5 e 6). Ora, esta falta de sincronia tornou os bancos portugueses dependentes do mercado monetário e do mercado de capitais externos. Embora o sistema bancário português não esteja directamente exposto ao risco de crédito *subprime* (ou significativamente exposto às instituições internacionais mais afectadas), dado o seu grau de integração no sistema financeiro europeu e global, não está imune aos efeitos de contágio. A sua exposição à crise financeira decorre essencialmente da dependência dos mercados financeiros, que se encontram paralisados.

A despeito desta dependência, o crédito tem continuado a expandir-se a um bom ritmo, ao invés de outras economias, onde se contrai ou arrefece significativamente. A expansão recente foi financiada por aumento considerável de depósitos. Saliente-se a

celeridade da resposta do sistema bancário português ao encerramento dos canais tradicionais de financiamento. Rapidamente, os bancos redireccionaram esforços para a captação de depósitos (engrossados pela fuga do mercado financeiro em convulsão), diminuindo o rácio entre crédito e depósitos. Após Agosto de 2007, a importância do financiamento interbancário reduziu-se, bem como a emissão de dívida, por contraponto ao incremento dos depósitos. Os bancos portugueses também aproveitaram uma melhoria temporária registada nos mercados financeiros entre Abril e Maio de 2008 para realizarem emissões de dívida de médio prazo, substituindo empréstimos que se foram/iam amortizando.

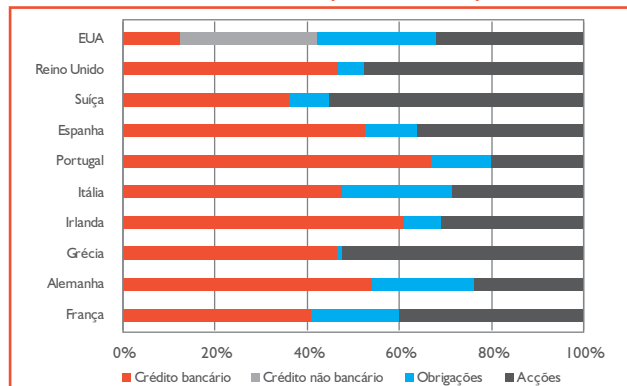
Com a passagem do tempo e dada a persistência de entupimento dos mercados financeiros, o incremento dos depósitos irá lentamente reduzir-se. Assim, impõe-se a desaceleração do crédito interno, que se começa a vislumbrar nas estatísticas mais recentes, e o recurso às formas alternativas ao financiamento interbancário que, entretanto, se tornaram disponíveis. Até Julho de 2008, os bancos portugueses haviam recorrido relativamente pouco aos fundos cedidos pelo BCE, mas, nos últimos meses, tem-se intensificado a utilização desta facilidade. Até ao momento presente, os bancos nacionais têm conseguido suportar um

Gráfico 3 – Dimensão do Sector Financeiro



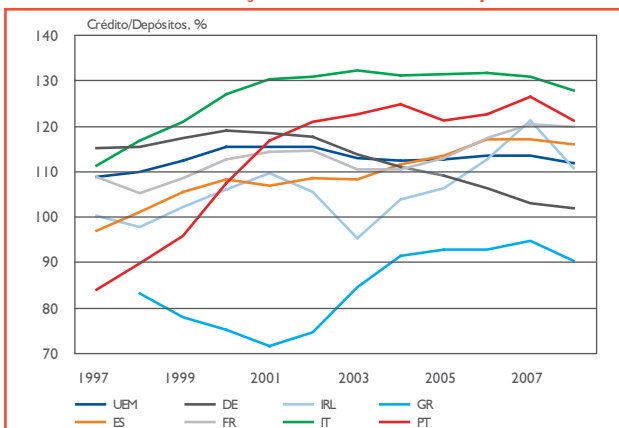
Fonte: Banco Mundial (Financial Structure Database).

Gráfico 4 – Importância Relativa do Crédito Bancário (Média 2000-06)



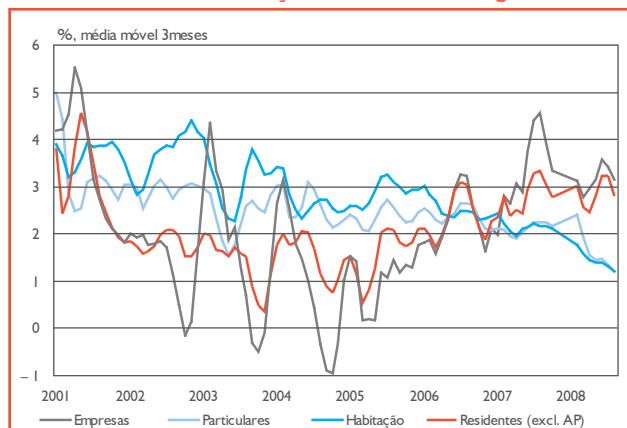
Fonte: Banco Mundial (Financial Structure Database).

Gráfico 5 – Evolução do Rácio Crédito/Depósitos



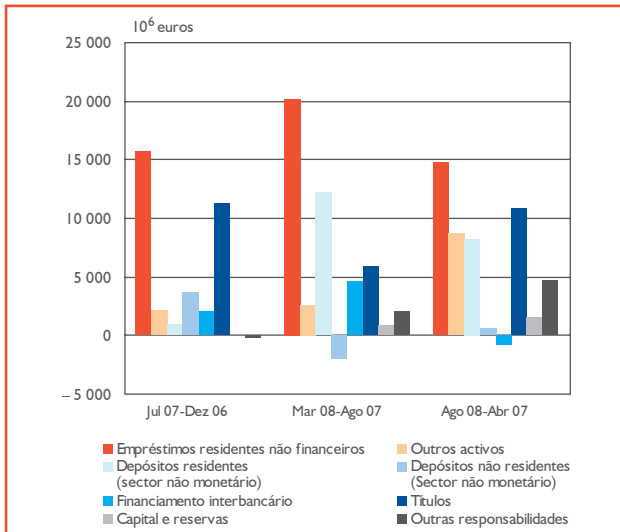
Fonte: BCE

Gráfico 6 – Evolução do Crédito – Portugal

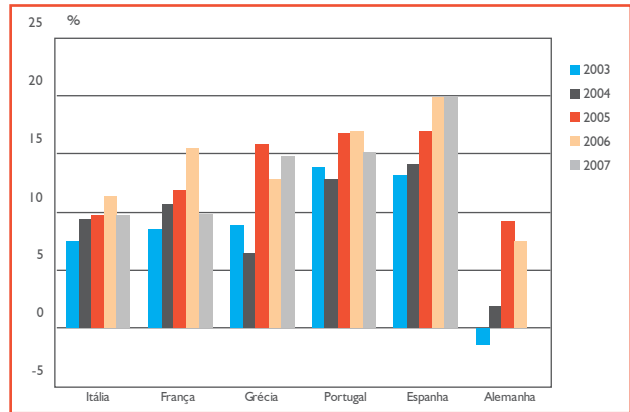


Fonte: Banco de Portugal.

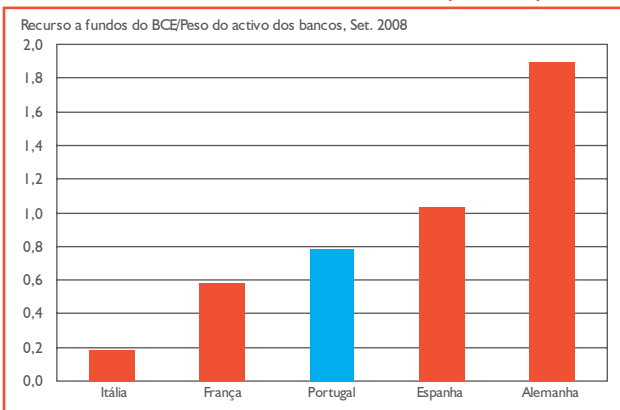
**Gráfico 7 – Composição do Balanço das OIFM/Bancos**



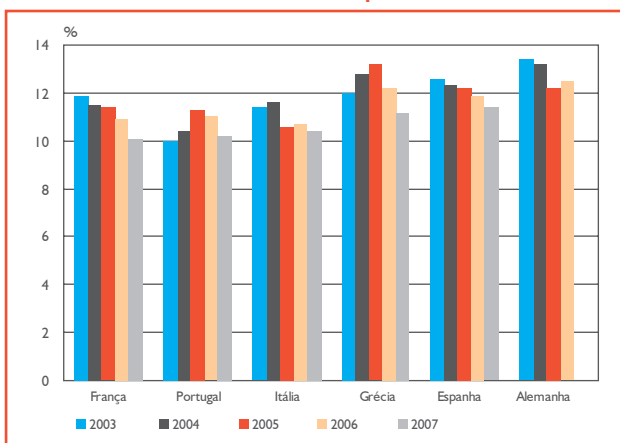
**Gráfico 10 – Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)**



**Gráfico 8 – Recurso a Fundos do BCE (Set 2008)**



**Gráfico 9 – Rácio de Capital Regulamentar de Activos Ponderados pelo Risco**



ritmo saudável de expansão da sua carteira de crédito, devido ao incremento dos depósitos. Todavia, mantendo-se o congelamento dos mercados de capitais, apesar da maior frequência de recurso aos fundos cedidos pelo BCE, o abrandamento do crédito interno será inevitável (também por retracção da procura por via do abrandamento de consumo e investimento). É neste contexto que se entende a concessão de garantia do Estado a empréstimos dos bancos nacionais, franqueando-lhes o acesso ao mercado de capitais, que se vai mantendo encerrado para as instituições financeiras. Este instrumento permitirá a abertura dos mercados internacionais, possibilitando a obtenção de fundos indispensáveis para o prosseguimento da actividade creditícia, evitando-se uma forte contracção do crédito (Gráficos 7 e 8).

Os bancos portugueses comparam favoravelmente com os pares europeus no que respeita a: rentabilidade, solidez do balanço, ou avaliação e política face ao risco de crédito. Refira-se, a propósito, que o facto de a actividade doméstica tradicional ter proporcionado rentabilidades superiores aos bancos nacionais às obtidas pelos pares europeus terá, pelo menos em parte, justificado a menor exposição a produtos derivados de crédito em Portugal e em Espanha, minorando o efeito de contágio da crise internacional. Enquanto, em termos de rentabilidade dos capitais próprios e taxa de incumprimento, os bancos portugueses se encontram colocados nos primeiros lugares entre os seus congéneres europeus, no que se refere ao capital regulamentar apresentam-se alinhados com a prática dominante no espaço europeu, o que significa rácios de solvabilidade ligeiramente superiores a 10%, quando a imposição regulamentar está fixada em 8%. No rescaldo da crise financeira, as autoridades supervisoras têm vindo a recomendar, activamente, o aumento do rácio de fundos próprios (Tier I) para 8%, face a uma prática corrente na ordem dos 6-7%. Em Portugal, devido ao impacto da crise financeira, o rácio regulamentar deverá ter descido de cerca de 10.4% para 9.9%; contudo, os bancos têm manifestado interesse em acatar as recomendações do supervisor. Assim, brevemente, observar-se-ão rácios de capital mais elevados que a norma do passado recente. A exigência de maior capital afecto ao negócio e as limitações naturais na ampliação da carteira de crédito, para além da elevação dos custos de financiamento, implicam menor rentabilidade a prazo (Gráficos 9 e 10). ■

\*Economista-chefe do Banco BPI, SA

# A Função *Compliance* na Banca



Philipp Preiswerk

Philipp Preiswerk\*

O termo *compliance* é utilizado em vários contextos. Encontra-se hoje no vocabulário dos juristas assim como no dos bancários, economistas, químicos, médicos, informáticos ou agricultores. Nas linhas seguintes, pretendo explicar o termo tal como está a ser utilizado no âmbito da banca e contribuir para a sua desmistificação por ser ainda relativamente novo e pouco conhecido em Portugal. Esta tarefa parece-me tanto mais importante quanto o dia-a-dia dos bancos é caracterizado por cada vez mais regras, obrigações e requisitos de *compliance*. Não é de esperar que esta tendência vá ser quebrada depois de tudo que aconteceu desde o início da crise actual nas hipotecas *subprime* nos Estados Unidos.

“... *compliance* é um conceito comportamental. Cada um de nós, como indivíduo, independente ou como membro de um grupo, organização ou empresa, tem de estar, conforme a sua função e as suas responsabilidades, “em *compliance*” e provar constantemente a sua “competência de *compliance*” .”

Depois de se ter ultrapassado a dificuldade inicial da correcta pronúncia [kəm'plaiəns], coloca-se como dificuldade a tradução mais adequada para o português: *condescendência, obediência, concordância, cumprimento ou conformidade*. Talvez os reguladores possam dar uma ajuda neste contexto, por estarem confrontados com esta temática já há algum tempo: enquanto o Banco de Portugal não traduz o termo, a CMVM propõe a tradução “controlo de cumprimento”. Depois deste resultado pouco conclusivo, só uma descrição do conceito pode ajudar.

Antes de tudo, *compliance* é um conceito comportamental. Cada um de nós, como indivíduo, independente ou como membro de um grupo, organização ou empresa,

“... a função de *compliance* forma o elo de ligação entre o negócio diário e a segurança regulamentar e reputacional de uma instituição financeira, assegurando a consciência para a regulamentação aplicável entre os colaboradores.”



tem de estar, conforme a sua função e as suas responsabilidades, “em *compliance*” e provar constantemente a sua “competência de *compliance*”. Isto significa estar em conformidade com princípios éticos e morais, com convenções, com leis e regulamentos. Este cumprimento pode ser facultativo ou obrigatório. Além de um indivíduo, também uma empresa, instituições estatais ou mesmo um Estado podem estar ou não em conformidade. Não estar em *compliance* pode resultar em sanções estatais, como, por exemplo, uma coima, ou, no caso de uma empresa, em sanções disciplinares, como, por exemplo, um aviso.

O que levou à criação da função de *compliance* na banca foram os vários excessos que ocorreram no sector durante os últimos 45 anos e a consequente preocupação dos legisladores, accionistas e gestores com a reputação das suas empresas, do sector e do respectivo mercado financeiro.

Em conjunto com a gestão de risco e a auditoria interna, a função de *compliance* forma, no âmbito do *corporate governance*, um dos três pilares do sistema de controlo interno. A função de *compliance* é um instrumento do conselho de administração para apoiar preventiva e proactivamente uma gestão íntegra e transparente. Assim, depende do conselho de administração e o seu plano de actividades deve encaixar-se na estratégia de uma instituição para uma gestão eficaz dos riscos inerentes à sua actividade. A função de *compliance* deve ser exercida de maneira independente. Tem como objectivo principal minimizar o risco de *compliance* que foi definido da seguinte maneira em 2005, nos 10 Princípios sobre a Função de *Compliance* do Comité de Basileia para Supervisão Bancária do *Bank for International Settlement*:

É o risco de incorrer em sanções de carácter legal ou regulamentar e prejuízos financeiros ou de ordem reputacional que uma instituição financeira pode sofrer como resultado de não ter cumprido leis, regulamentos, códigos de conduta e normas de “boas práticas”.

O Comité de Basileia existe desde 1974 e tem emitido vários documentos com regras prudenciais e sobre a supervisão bancária.

O risco de *compliance* também pode ser entendido como risco de integridade que existe na prestação de serviços e produtos financeiros (aconselhamento financeiro/marketing e comunicação a clientes), na própria instituição (conflitos de interesse/procedimentos internos relativos à aprovação de novos processos e produtos), nos colaboradores (abuso de informação privilegiada/conflitos de interesse/código de conduta) e nos clientes (branqueamento de capitais/ financiamento de actividades terroristas/ financiamentos de outras actividades moral e socialmente condenáveis/abuso de mercado/outros crimes e fraudes).

A função de *compliance* evoluiu substancialmente de uma função com conotações como “conformidade estrita”, “reactiva”, “circunscrita”, “cultura de inspecção”, “focada no processo de vendas” para uma função profissional com gestores de relações para a avaliação dos mecanismos de controlo baseado no risco, preventiva e prudencial e antecipando o futuro.

Os quatro pilares para uma organização de *compliance* efectiva são:

1. A identificação de riscos;
2. Um sistema de informação interna (aconselhamento, formação);
3. Um sistema de comunicação interna e externa (conselho de administração, autoridades estatais);
4. Um sistema de controlo (informática).

Também pode fazer parte da função de *compliance* a coordenação das actividades de uma instituição na prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, no cumprimento de sanções e embargos, na prevenção do abuso de mercado, de conflitos de interesses e de quebras do sigilo bancário e na gestão do código de conduta.

Desta maneira, a função de *compliance* forma o elo de ligação entre o negócio diário e a segurança regulamentar e reputacional de uma instituição financeira, assegurando a consciência para a regulamentação aplicável entre os colaboradores.

Espero que esta “tradução” do termo de *compliance* contribua para um melhor entendimento do conceito. Hoje, a função de *compliance* já não pode ser ignorada e significa, por isso, um desafio cada vez maior para cada um de nós numa altura em que estamos a repensar os valores, materiais ou não, associados ao negócio da banca por vários motivos, tanto nacionais como internacionais. ■

\*Director Coordenador,  
Responsável do Compliance do Grupo BPI

# Um Ano de 2009 Difícil para o Sector

O ano que agora começa, é um lugar comum dizê-lo, não vai ser fácil para ninguém. A economia entrou num período muito difícil, e o melhor que se espera é que 2009 permita ver a tal “luz ao fundo do túnel”. A banca não escapa à regra. Avolumam-se os sinais de preocupação a nível mundial e Portugal, hoje plenamente integrado numa economia aberta, prepara-se também para enfrentar desafios sem precedentes. É essa a tónica de um estudo recentemente divulgado pela consultora A. T. Kearney sobre a banca portuguesa face ao novo contexto económico e financeiro emergente. Desse trabalho, destacamos algumas das ideias e principais conclusões.

A actual crise financeira internacional, a retracção da economia e as medidas refutatórias recentemente anunciadas deverão produzir um efeito combinado severo sobre a banca portuguesa, passível de conduzir a uma queda abrupta e insustentável dos níveis de retorno económico e propiciar, num prazo relativamente curto, operações com impacto significativo na actual estrutura do sector.

- A “receita de sucesso”, vigente ao longo dos últimos anos de crescimento, através da concessão de crédito imobiliário e à construção com recurso ao *wholesale funding*, encontra-se esgotada;
- O crédito malparado poderá atingir mais de 8 mil milhões de euros no final de 2009, cerca de 3% da carteira de crédito e mais do dobro do valor verificado no final de 2007;
- O cumprimento dos novos requisitos de capital (rácio Tier I de 8%) obrigará a maioria dos bancos a reforços de capital que poderão, no total, ascender a 2,5 mil milhões de euros;
- Existe o risco de redução da rentabilidade dos capitais próprios (ROE) de níveis tradicionalmente superiores a 15% para níveis próximos dos 6-7% até final de 2009.

Do ponto de vista das **receitas** do sector bancário, tem-se assistido a uma retracção progressiva da margem financeira, a qual se encontra no ponto mais baixo dos últimos dez anos. Esta evoluiu ao longo da última década desde os 2% verificados em 1997 para o actual nível de 1,4% estimados para 2008.

Paralelamente, o volume de **comissões** está a diminuir rapidamente em 2008, impactado sobretudo pela queda das receitas de comissões relacionadas com o mercado de capitais. Desde Setembro de 2007, o montante total de resgates (líquidos) de fundos mobiliários já atingiu os 8,4 mil milhões de euros, valor cinco vezes superior aos 1,6 mil milhões resgatados ao longo do ano anterior.

Do ponto de vista dos **custos**, verifica-se igualmente, em 2008, uma degradação significativa dos rácios *cost to income*, por efeito não só da redução dos resultados, mas também do crescimento dos custos de estrutura ao longo dos últimos anos de “boom” do sector. Durante o último ano, o aumento médio do *cost to income* dos principais bancos a actuar em Portugal foi de 5 pp.

Para este aumento dos custos de estrutura, contribuiu significativamente o elevado **ritmo de abertura de balcões** verificado ao longo da última década (crescimento anual de 3%, o segundo mais elevado ritmo de crescimento da zona euro), apresentando Portugal, actualmente, uma densidade de 0,57 balcões por mil clientes, significativamente superior à média na zona euro, que é de 0,46. Face ao contexto actual e à elevada densidade de balcões em Portugal, é previsível que este ritmo de crescimento diminua significativamente e que alguns dos planos mais agressivos de expansão sejam revistos.

Paralelamente, o contexto de crise recente está a implicar um **aumento exponencial do crédito malparado**, o qual cresceu já mais de 40% ao longo de 2008 e, segundo a A.T. Kearney, poderá atingir mais de 8 mil milhões de euros no final de 2009 – mais do dobro do valor verificado no final de 2007 e cerca de 3% da carteira de crédito, a percentagem mais elevada desde o final de 1998. O aumento do crédito malparado está já a impactar a rentabilidade, por via do forte aumento do peso da imparidade no produto bancário e pela dificuldade em sustentar os níveis históricos de provisões.

Para a A. T. Kearney, colocam-se aos bancos quatro desafios-chave.

Em primeiro lugar, a necessidade de **gerar liquidez** adicional e de cumprir com os novos rácios de capital Tier I requererá não só a realização de aumentos de capital, mas sobretudo a alienação de activos não *core*.

Em segundo lugar, o **enfoque no cliente** e na eficácia comercial será fundamental para rentabilizar os elevados investimentos de expansão da rede e captação de clientes efectuada ao longo dos últimos anos.

Em terceiro lugar, os modelos vencedores assegurarão níveis elevados de **eficiência operativa**, distinguindo-se quer através de rácios *cost to income* inferiores a 45%, graças ao investimento em soluções estruturais avançadas de racionalização de custos (*strategic sourcing*, serviços partilhados e *business process outsourcing*), quer pela excelência na gestão do crédito malparado.

O último desafio diz respeito ao **reforço do governo corporativo** e dos sistemas de controlo internos nos bancos. ■

# Indicadores de Formação na Banca

## Um Estudo

No âmbito do Conselho Pedagógico do IFB, foi aprovada uma proposta para a realização de um Estudo sobre Indicadores de Formação na Banca. Para concretizar a ideia, foi criado um grupo de trabalho que integrou responsáveis de formação dos bancos que se disponibilizaram e que foi coordenado pelo Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos do Instituto.

A importância do estudo resulta da necessidade de os nossos bancos conhecerem, com o detalhe possível, quais são as principais tendências no sector no domínio da gestão da formação. Procura-se, essencialmente, saber quanto se investe e como se investe no desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores dos nossos bancos. Criam-se, desta forma, *benchmarks* da maior utilidade para todos os decisores, já que permitem estabelecer comparações e tendências.

Refira-se que o estudo, dirigido aos bancos associados da APB e baseado nos últimos dados disponíveis (2007), teve uma enorme participação: responderam 20 bancos, representando cerca de 97% dos trabalhadores do sector.

Os resultados do estudo foram apresentados em primeira mão aos bancos que participaram no preenchimento do questionário e, na reunião de Dezembro do Conselho Pedagógico, partilhados com as restantes instituições. É agora a vez de, através da *inforBANCA*, todos ficarem a saber um pouco da realidade da formação na banca através dos gráficos que apresentamos.

Permitimo-nos, entretanto, destacar algumas conclusões que consideramos mais importantes:

- O facto de cada trabalhador, em média, ter frequentado cinco acções de formação;
- A predominância da formação interna (90% das participações) sobre a formação externa;
- A especial incidência das participações (63%) na área de produtos, serviços e técnicas bancárias;
- A crescente importância do *e-learning*, com 55% das participações e 21% das horas/formando;
- O relevo que a formação presencial continua a ter: 45% das participações, mas 75% das horas/formando;
- O relativamente pequeno número médio de pessoas afectas à gestão da formação: cerca de 10 nos bancos grandes e de 3 nos de média dimensão;
- O facto de os custos com fornecedores externos representarem cerca de 45% do total dos gastos com formação;
- O elevado investimento médio em formação por colaborador: 549,88 €.

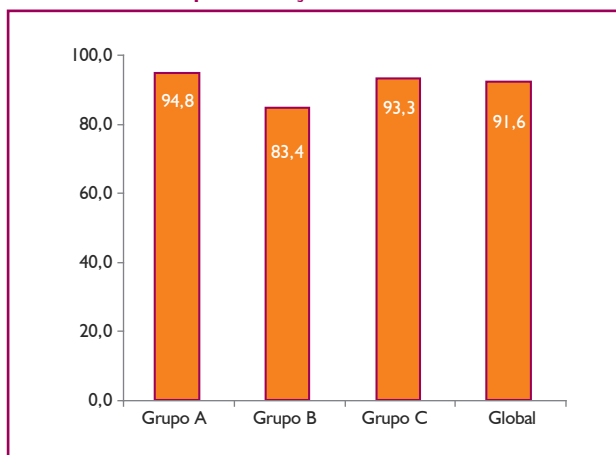
Os quadros que se seguem dão-nos uma perspectiva mais detalhada dos resultados do estudo. ■

**Bancos Participantes**

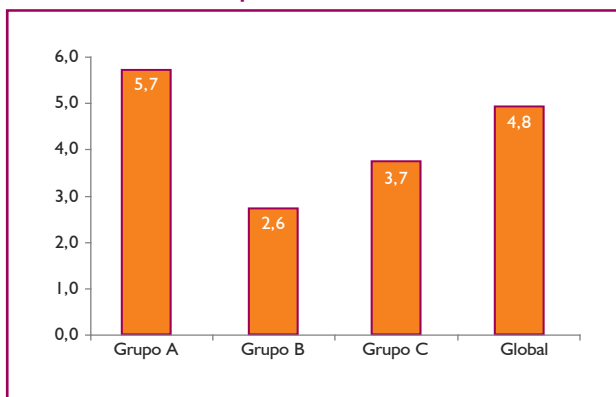
GRUPO	Nº de Bancos	Nº de Trabalhadores
A	5	40 343
B	8	15 542
C	7	772
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>56 657</b>

Grupo A – ≥ 5 000 trabalhadores  
 Grupo B – > 500 e ≤ 4 999 trabalhadores  
 Grupo C – ≤ 500 trabalhadores  
 (A amostra representa 97% do sector – 58 307 colaboradores).

**Percentagem de Trabalhadores Abrangidos por Formação Profissional**

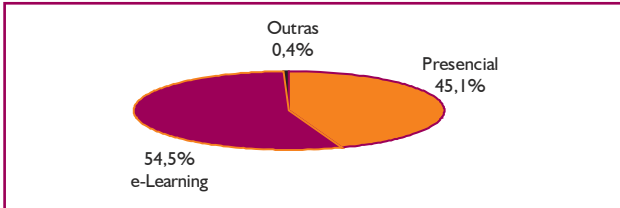


**Número Médio de Acções Frequentadas por Trabalhador**

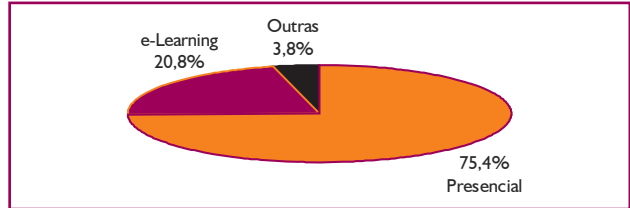


# Indicadores de Formação na Banca

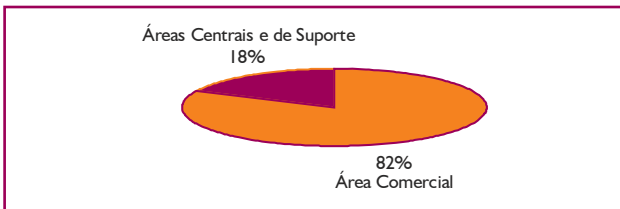
Percentagem das PARTICIPAÇÕES por Metodologia



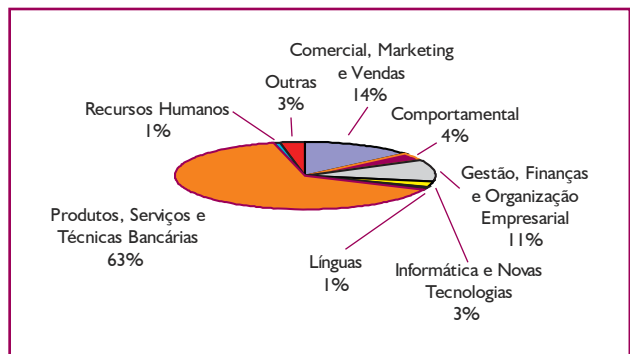
Percentagem das HORAS/FORMANDO por Metodologia



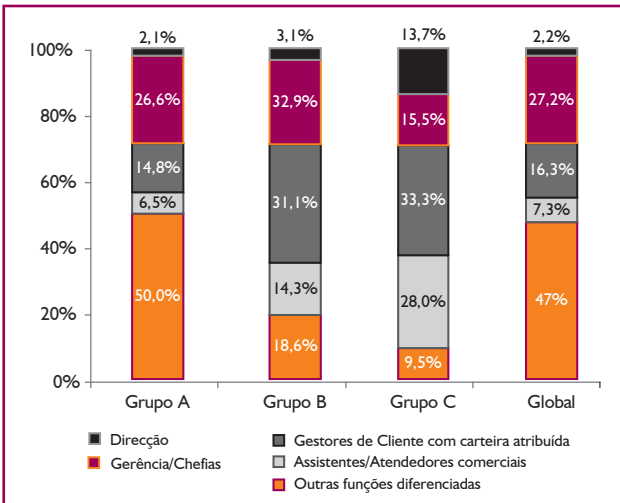
Percentagem de Participações em Acções de Formação por Funções



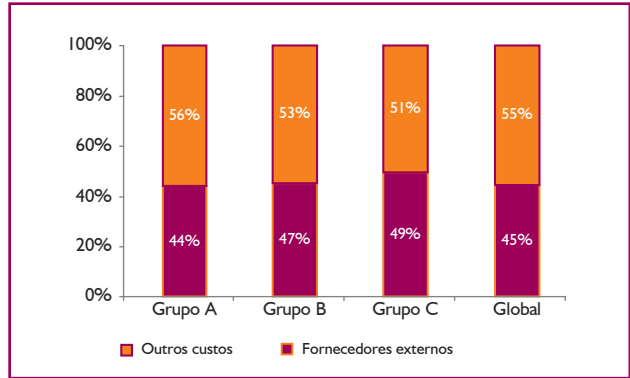
Percentagem das Participações por Área Temática



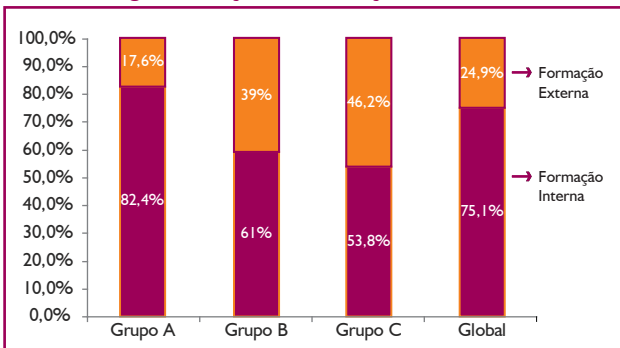
Distribuição das Participações da Área Comercial



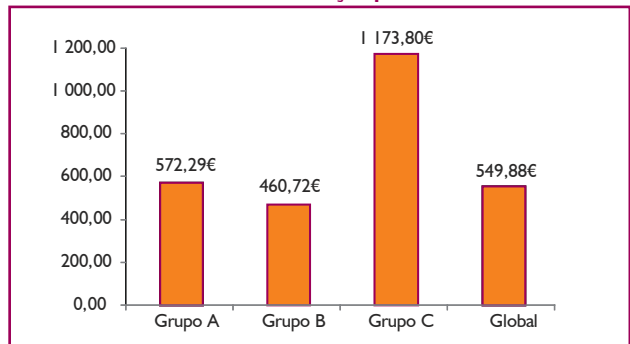
Distribuição dos Custos Totais com Formação



Percentagem de Acções de Formação Externa vs Interna



Custos Totais de Formação por Trabalhador





**Ana Terras\***  
Membro da Direcção para as Áreas Internacional e de Marketing do Instituto de Formação Bancária

**E**m 13 de Novembro teve lugar em Bruxelas a reunião de arranque do Projecto QUADULTRAINERS cujo objectivo é aumentar o reconhecimento e o prestígio social e a atractividade da formação de adultos e do papel e função do formador, desenhando uma certificação de formadores válida na Europa. O consórcio tem 7 parceiros: Febelfin Academy (Bélgica), NIBE (Holanda), EBTN Asbl, Scienter (Itália), AIF (Itália), FHRV-Berlin (Alemanha) e o IFB. Este projecto tem a duração de 24 meses, terminará em 2010. ■

**N**o dia 12 de Dezembro teve lugar, em Bruxelas, no Banco Monte Paschi Belgio, a Conferência de encerramento do Projecto CERTIFIED, sob o título “Re-establishing trust and transparency: competence-based accreditation and certification system for the european financial services sector”. Neste

fórum, para além dos interessantes temas (ver programa), foram apresentados os resultados dos grupos piloto do projecto em que Portugal foi responsável pelo perfil de *Customer Relationship Management*. ■



LdV Project  
CERTification & Accreditation System for Financial Services  
Sector EDucation & Training  
LU/06/B/F/PP-156990

**DISSEMINATION CONFERENCE**

**PROGRAMME**

**Introduction to the Certified Project**

M. Spatafora – EBTN President

**Accreditation and Certification System**

Mr. C. Dondi – SCIENTER President

**Presentation of Piloting Phases:**

- **Compliance**  
M. Szymanska-Koszczyc – WIB  
Warsaw Institute of Banking – Poland
- **Customer Relationship Management**  
Luís Vilhena da Cunha  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute – Portugal
- **Branch Management**  
A. Maniati – HBA – Hellenic Bank Association – Greece

**Round Table: The Way Forward**

**Coordinator:** W. Kugemann – University Erlangen-Nürnberg – Germany

**Panelists:**

- A. Maisano – ABIFormazione – Italy
- C. Morrison – CIOBS – United Kingdom
- F. Savi – Federazione Autonoma Bancari Italiani – Italy
- C. Spoorenberg – NIBE – The Netherlands

**From Vision to Action**

M. Spatafora – EBTN President

## EBTN Quality Award 2008 Atribuído ao IFB

**A** European Banking & Financial Services Training Association, EBTN Asbl, atribuiu ao IFB o seu Quality Award 2008. A distinção foi concedida como um tributo ao enorme envolvimento do Instituto nas actividades da EBTN desde a sua fundação.

Recorde-se que, quando a EBTN foi criada em 1991 por um grupo de países europeus, o Dr. António Pereira Torres, então Director-Geral do IFB, foi eleito o primeiro Presidente da organização “que, graças a ele, se tornou uma referência no Sector Financeiro Europeu”. Ainda segundo a EBTN, a reputação do IFB continuou a aumentar devido ao forte apoio do actual Director-Geral aos seus projectos.

Anteriormente, o prémio havia sido atribuído ao International Banking Institute, São Petersburgo, Rússia (2005) e à European Banking Federation, Bruxelas, Bélgica (2007). ■



\*Ao lerem este primeiro número de 2009, eu já não estarei no IFB. Naturalmente, este texto foi escrito no final de 2008 e reflecte as seguintes dimensões da nossa actividade:

- Um projecto que terminou: o Certified;
- Um projecto que se iniciou: o Quadultrainers;
- Um intervalo: estarei fora do IFB durante dois anos....

Sobre o “intervalo”, cada um é seus caminhos e tem os seus tempos. Eu tenho ciclos lentos e ao fim de 20 anos nesta casa, aceitei o desafio de sair da curva de conforto e testar-me noutra contexto. Vou continuar a ler a *inforBANCA*, noutra perspectiva. ■

## Licenciaturas

Teve início em Outubro passado um **novo ano lectivo no ISGB (2008 – 2009)** com o arranque das duas licenciaturas em funcionamento – Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação – que constituem 1<sup>os</sup> ciclos de formação de acordo com o Processo de Bolonha e que têm a duração de três anos.

É de salientar o grande afluxo de candidatos registado às licenciaturas do ISGB que parecem ser percebidas pelos potenciais alunos como uma aposta sólida e enriquecedora em termos de aquisição de conhecimentos e competências profissionais, podendo abrir perspectivas de evolução e progressão profissional. Muitos dos alunos contam com o apoio das respectivas instituições para a frequência dos cursos.

A metodologia pedagógica adoptada pelo ISGB assenta no auto-estudo assistido, incluindo o e-learning, funcionando em regime de ensino e apoio complementar com actividades presenciais. Esta metodologia permite aos alunos a conciliação plena do desenvolvimento de competências profissionais de determinados perfis profissionais.

Poderão ser atribuídos créditos ECTS(1) e ECVETS(2) em função da formação profissional e académica anteriores e da experiência profissional dos candidatos. ■

(1) *European Credit Transfer and Accumulation System*

(2) *European Credit Transfer System in Vocational Education and Training*

## Cursos para Executivos

O ISGB disponibiliza ainda um conjunto de cursos de formação de curta duração (em horário pós-laboral) dirigidos às necessidades específicas dos quadros bancários.

Ainda a nível da formação para executivos, é de salientar o desenvolvimento de projectos de certificação interna desenhados à medida das necessidades de formação específicas de cada instituição com o objectivo da aquisição de conhecimentos e competências por parte de determinados perfis profissionais específicos. ■

## Dar a Volta ao Futuro

### Antigo Aluno da Formação em Alternância e do ISGB Ganha Prémio

Carlos Pereira, Gerente da Caixa Geral de Depósitos em Lisboa, antigo aluno do Curso Geral Bancário em Regime de Alternância do IFB (1992-1995) que continuou os seus estudos no ISGB, ganhou um prémio no concurso “Dar a Volta ao Futuro” organizado pelo POPH – Programa Operacional Potencial Humano.

O prémio foi atribuído por um Júri presidido pelo Prof. Marçal Grilo e entregue numa sessão pública realizada no dia 13 de Dezembro no âmbito da Futurália na FIL. No próximo número da *inforBANCA* publicaremos o texto que esteve na base do prémio. Fica, entretanto, um breve extracto. ■



*“Sejam bem-vindos” alguém disse e assim foi: oito horas de aulas por dia, uma hora para almoço, um mês de férias por ano. Adeus “ricos” tempos de liceu...*

*Foram três anos plenos de experiências novas, desafios excitantes e muito, mas mesmo muito trabalho, aliás, começámos naquela altura e acredito que a maioria de nós não tenha deixado de o fazer até hoje.*

*Os estágios nos bancos, no meu caso a Caixa Geral de Depósitos, a dura realidade do mercado de trabalho, os clientes, os professores maioritariamente ligados à banca, teve na minha opinião duas grandes consequências: o sucesso do curso e o espírito de união entre os ex-formandos (ainda hoje e passados 16 anos, não perdemos o contacto e conseguimos reunir a uma mesa de jantar cerca de 90% dos Amigos).*

# Aproveitando Oportunidades...

## na Formação em Alternância na Banca



Manuela Baptista dos Santos\*

### Breve Historial

**1992** – Curso Geral Bancário (hoje, Técnicas e Operações Bancárias 1) foi criado pela Portaria nº 443/92 de 28 de Maio, ao abrigo de um protocolo assinado com o IEFP – sistema de aprendizagem. O curso tem a duração de três anos e concede equivalência ao 12º ano e ao Nível 3 de Qualificação Profissional;

**1999** – O número de alunos admitidos no curso de 1992 a 1999 ultrapassa os 1 000;

**2004** – Cursos (Portaria nº 418/2004 de 22 de Abril, sistema de aprendizagem):

- Técnicas e Operações Bancárias 1 – substitui o Curso Geral Bancário. Abrimos em Setembro 2008 a 18ª edição;
- Técnicas e Operações Bancárias 2 – para jovens com o 12º ano. Abrimos em Setembro 2008 a 5ª edição.
- Técnicas de Gestão de Clientes – Banca – para jovens com o 12º ano. Atribui o Nível 4 de Qualificação Profissional (Curso de Especialização Tecnológica – CET). Abrimos 3 edições.

**2006** – Cursos de Educação e Formação de Jovens, com o 12º Ano – edição única;

**2008** – Cursos EFA – de Educação e Formação de Adultos (23 anos). Financiados pelo QREN, através do POPH – Programa Operacional Potencial Humano. Abrimos em Outubro 2008 a 1ª edição.

### Como Tem Vindo o IFB a Posicionar-se?

O IFB tem vindo a desenvolver ofertas formativas co-financiadas, quer no que diz respeito ao sistema de aprendizagem (desde 1992, consecutivamente até aos dias de hoje), quer no sistema de Cursos de Educação e Formação de Jovens e de Adultos.

Considerando que as oportunidades que se nos têm deparado, ao longo dos anos, no âmbito da formação de jovens para a banca têm sido muito diversificadas; fazemos uma breve resenha.

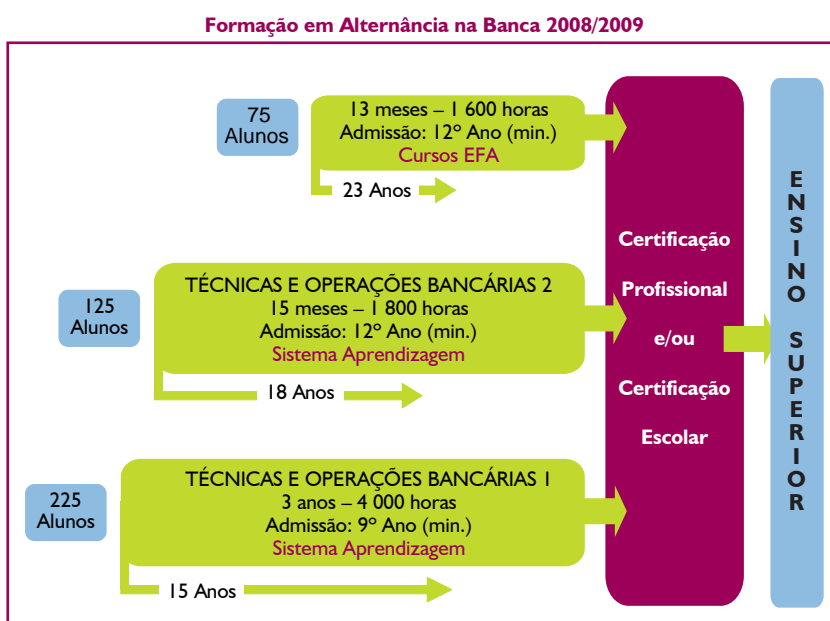
### O que Têm em Comum estas Diferentes Ofertas Formativas?

Face à diversidade presente nos cursos que temos vindo a desenvolver, pode perguntar-se o que têm em comum estas ofertas formativas:

- São realizadas na metodologia da formação em alternância;
- Dirigem-se especificamente à formação bancária para jovens;
- Atribuem o 12º Ano e/ou o Nível 3 de Qualificação Profissional;
- São apoiadas financeiramente pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português;
- Têm o apoio do sector bancário quer no desenvolvimento da componente prática em contexto de trabalho, quer no emprego no sector dos diplomados.

### Oferta Formativa Actual – 2008/09

Vejam como se resume a nossa actividade, no ano em curso:



## Principais Destaques em 2008/09

Dois factos importantes, ligados entre si, marcaram o início do novo ano lectivo do Programa de Formação em Alternância na Banca: o aprofundamento da parceria estratégica com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o aumento do número de jovens em formação.

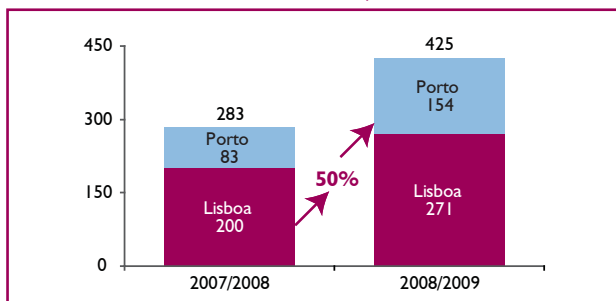
### Assinatura Protocolo de Colaboração

Em 22 de Setembro de 2008 foi assinado entre o IFB e o IEFP (representado pelo seu Presidente e pelo Ministro da Tutela) um protocolo que, alicerçando-se numa experiência formativa de 16 anos, projecta para os próximos anos (2008-2011) a continuação da parceria cujo objectivo é “o reforço e a diversificação das ofertas formativas de dupla certificação de nível secundário, desenvolvidas em regime de alternância, com vista à elevação dos níveis de qualificação dos jovens antes da sua integração no mercado de trabalho.”

### Aumento do Número de Jovens em Formação

Este ano lectivo verificou-se um aumento dos jovens em formação. Se compararmos este valor com a média global de formandos/ano, desde 1992 (356 formandos/ano) este aumento já se faz sentir; mas, se compararmos com o ano anterior, então verifica-se um aumento de 50%.

Formandos 2008/2009



## Formação em Alternância – Aumento de Actividade

Estamos satisfeitos com o aumento de actividade atingido neste ano lectivo porque consideramos que o balanço deste tipo de cursos é muito positivo, uma vez que se tem vindo a registar:

- Uma excelente receptividade das instituições financeiras na integração dos diplomados nos seus quadros de pessoal;
- Um sucesso significativo no acesso a cursos superiores por muitos diplomados;
- A abertura de novos horizontes/perspectivas profissionais e pessoais, após frequência com êxito deste tipo de formação;
- Uma forte afluência de candidatos, que procuram nestes cursos uma elevação das suas qualificações escolares e profissionais (há cerca de cinco candida-

tos para cada vaga disponível, pelo que o ingresso é necessariamente bastante selectivo);

- Um nível elevado de aproveitamento, apesar do grau de exigência e rigor na avaliação.

## Conclusões – 93% de Empregabilidade e/ou Ensino Superior Falam por Si

A conclusão principal que retiramos desta reflexão é a seguinte: o Programa de Formação em Alternância na Banca é uma sólida realidade. Está bem implantado no sector bancário, tem o reconhecimento do Instituto do Emprego e Formação Profissional que o apoia e é alvo de grande interesse pelos jovens que o procuram todos os anos.

Estes cursos oferecem ao sector bancário, sem quaisquer compromissos de admissão, candidatos com conhecimentos e qualificação na área bancária que podem recrutar e seleccionar de acordo com as suas necessidades.

De facto, tal significa que estes jovens apresentam, à saída destes cursos, uma sólida preparação na área bancária e financeira e que isso é reconhecido pelos bancos quando pretendem recrutar novos colaboradores.

Dos cerca de 1 700 diplomados destes cursos, desde 1992, em Lisboa e Porto, regista-se uma média nacional de 93% de empregabilidade e/ou continuação de estudos superiores.

Por tudo isto, consideramos que o nosso trabalho faz sentido! ■



\*Directora Adjunta do IFB  
Responsável pela  
Formação em Alternância na Banca

# CURSOS PRESENCIAIS

# 2009

ÁREAS/CURSOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	OUT	NOV	DEZ
<b>Área de Crédito</b>									
Crédito a Empresas e a Particulares			11 a 13		13 a 15(P)		14 a 16		
Crédito à Habitação				01 e 02	26 e 27(P)			03 e 04	
Gestão e Recuperação de Crédito		18 e 19	05 e 06(P)					16 e 17	
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>									
Conta e Depósito Bancário		3	13 (P)				1		
Branqueamento e Financiamento do Terrorismo			25 (P)		28				15
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		20	20 (P)				2		
Meios de Pagamento		18 e 19			11 e 12(P)		08 e 09		
O Acordo de Basileia II		12 e 13(P)			21 e 22		01 e 02		
Operações Documentárias no Comércio Internacional	29 e 30				21 e 22(P)		07 e 08		
Produtos Bancários		10 a 12		01 a 03(P)			26 a 28		
<b>Área de Direito</b>									
Casa Pronta – Proced. Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis	30		3 (P)				9		
Cheque – Regime Jurídico				21 e 22	28 e 29(P)			05 e 06	
Contratos e Garantias do Crédito			05 e 06				22 e 23(P)	23 e 24	
Direito Bancário					13 a 15		13 e 14(P)	11 a 13	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros			10 e 11				08 e 09(P)	26 e 27	
Garantias Bancárias			02 e 03		07 e 08(P)		20 e 21		
Letra e Livrança – Regime Jurídico			26 e 27	16 e 17 (P)			29 e 30		
Registos e Notariado		16 e 17				03 e 04(P)		26 e 27	
<b>Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial</b>									
Gestão do Tempo			17 e 18				29 e 30(P)	09 e 10	
Técnicas de Negociação e Venda		04 a 06(P)		01 a 03					02 a 04
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>									
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal				23 e 24(P)		02 e 03		24 e 25	
Liderança de Equipas				15 e 16			15 e 16(P)		17 e 18
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>									
Análise Económico-Financeira de Empresas				14 a 16		02 a 04(P)		18 a 20	
Auditoria Bancária					25 a 29		19 a 23(P)	23 a 27	
Avaliação Financeira de Projectos				28 a 30	18 a 20(P)			24 a 26	
Contabilidade Bancária						03 a 05		18 a 20(P)	14 a 16
Contabilidade de Empresas	27 a 28(P)		03 a 05				26 a 28		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade					07 e 08(P)	01 e 02			17 e 18
SNC – Sistema de Normalização Contabilística		19 e 20		29 e 30(P)			15 e 16		
<b>Área de Mercados Financeiros</b>									
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		05 e 06(P)		01 a 03			21 a 23		
Cálculo Financeiro Aplicado			18 a 20		19 a 21(P)		20 a 22		
Mercado e Produtos Financeiros		17 a 19		01 a 03(P)					16 a 18
Mercado Monetário e Cambial			04 a 06(P)		20 a 22			19 e 20	
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		10 e 11					13 e 14	26 e 27(P)	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados			25 a 27(P)	21 a 23			27 a 29		

**Informações:**

Teresa Corales // 217 916 278 // t.corales@ifb.pt

**NOTA:** O cancelamento das inscrições poderá ser feito até **uma semana** antes do início do curso. A partir deste prazo a inscrição será paga na totalidade, podendo no entanto o participante ser substituído por outro.

(P) – Porto



# Pós-Graduações em 2009

## Área de Gestão

- Curso Avançado de Gestão Bancária
- A Banca e o Negócio Internacional
- Gestão Bancária Geral
- Banca e Financiamento de Autarquias
- Administração & Financiamento de Autarquias



## Área de Finanças

- Investimentos e Mercados Financeiros



## Área de Comportamento Organizacional

- Gestão de Activos Humanos
- Comunicação das Organizações



## Área de Marketing & Vendas

- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media



## Área de Planeamento & Suporte à Decisão & Auditoria & Compliance

- Compliance
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- Business Intelligence no Sector Financeiro



## Área de Sistemas de Informação

- ONE – Open Networked Environments
- PG Intensiva em Gestão de Sistemas de Informação



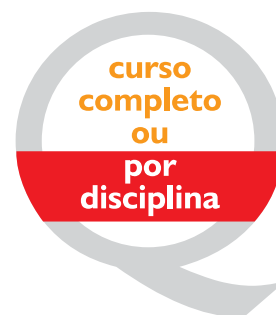
Atribuição de unidades de crédito (ECTS) a todas as disciplinas – Processo de Bolonha.  
Algumas PG concedem também créditos RAC (Câmara dos TOC).

## Candidaturas Abertas

### Informações:

Margarida Sarmento Guedes  
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA | Tel.: 217 91 62 58 | Fax: 217 97 29 17 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

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



# CURSOS TÉCNICOS DE ESPECIALIZAÇÃO BANCÁRIA

- Auditoria Bancária
- Mercados Financeiros
- Risco de Crédito

## Formação Qualificante

15ª Edição

21 | Março | 2009  
a  
6 | Fevereiro | 2010

**Metodologia:** Formação a Distância, com Apoio Presencial aos Sábados, em Lisboa e Porto.

Para conhecer 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)  
[f.qualificante@ifb.pt](mailto:f.qualificante@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
- Prevenção e Repressão do Branqueamento e do Financiamento ao Terrorismo
- Crédito à Habitação

**Formação a Distância** – base-papel (manuais)

– e-learning > 

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

Início em **14 | Fevereiro | 2009**

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)