

# inforBANCA

Entrevista com ...  
**Presidente da APB**

**A Crise e o Futuro**  
Educação Financeira  
Formação na Banca em 2008



Entrevista com...



P4



Pandemia Gripe A



P8



Uma Parceria Para a Educação Financeira?



P10



A Crise Financeira e o Futuro da Banca



P13



GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL



P16



MARKETING BANCÁRIO



P28



Análise Económica



P30

## Sumário

- 4 Entrevista com...  
Presidente da Associação Portuguesa de Bancos  
Prof. Doutor António de Sousa
- 8 Pandemia Gripe A – Continuidade de Negócio com Elevadas Taxas de Absentismo  
Cristina Alberto
- 10 Uma Parceria para a Educação Financeira?  
Manuel Ferreira
- 13 A Crise Financeira e o Futuro da Banca – A Securitização e os Bancos de Investimento em Causa  
Luís Mira Amaral
- 16 Secção  
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL  
Gerir o Desempenho  
Pedro Taborda
- 20 Diga-nos como É...  
José Miguel Marques  
Nuno Conrasmestre
- 22 O Sector Bancário – Em Portugal no Ano de 2008
- 24 A Formação na Banca em 2008
- 27 Divulgando...
- 28 Secção  
MARKETING BANCÁRIO  
Os Serviços Bancários Não São *Commodities*  
Pedro Gouveia Alves
- 30 Análise Económica  
Angola como Oportunidade de Crescimento para os Bancos Portugueses  
Cristina Casalinho
- 32 Citando...
- 33 Para Além da Formação...
- 34 Actividades Internacionais
- 36 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 38 Formação em Alternância na Banca

Ficha Técnica – **inforBANCA 82** • Out > Dez 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.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917  
e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt)

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes  
Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz e John Morgado | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos  
Impressão e Acabamento: Fábrica das Letras – Sociedade Gráfica, 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

Esta *inforBANCA* reflecte, na sua diversidade, a fase complexa mas desafiante que atravessamos. Mesmo sabendo que é difícil fazer escolhas, chamamos a atenção dos leitores para alguns destaques.

O Prof. António de Sousa concede-nos uma entrevista que constitui uma excelente oportunidade para conhecermos a sua visão da economia e do nosso sistema financeiro, enquanto líder recém-eleito da Associação Portuguesa de Bancos. Sendo os bancos um elemento-chave para a ultrapassagem do complexo momento que vivemos, torna-se evidente que as suas palavras ganham particular relevo.

Importante e oportuno é também o artigo do Engº Luís Mira Amaral sobre a crise financeira. Recorda-nos as razões que estiveram na origem da mesma e ajuda-nos a antecipar que novos paradigmas e novas formas de fazer banca vão emergir num futuro ainda com muitos cenários em aberto.

A gestão do desempenho, pelo impacto que tem na vida das empresas e dos seus colaboradores, é um tema eternamente actual. O artigo do Dr. Pedro Tabora é uma bem organizada reflexão em torno dos modelos de avaliação, e a sua leitura atenta será útil para todos e não apenas para os que têm a difícil missão de avaliar, que “não é apenas medir; é diferenciar”.

Para os que seguem com mais atenção a evolução do sector, a *inforBANCA* publica, como habitualmente, alguns dados relevantes da actividade bancária em 2008, fornecidos pela APB no seu *Boletim*. Embora os indicadores ainda sejam positivos, alguns, como a diminuição acentuada dos resultados líquidos, pronunciam já os efeitos da crise.

Publicamos ainda o essencial de um relatório sobre indicadores de formação na banca elaborado pelo Instituto no âmbito do Conselho Pedagógico. Tendências, metodologias, áreas prioritárias, custos e investimento são alguns dos vectores em relação aos quais se estabelecem *benchmarks* da maior utilidade para quem decide.

Para aproximarmos ainda mais os nossos leitores do dia-a-dia da banca, inauguramos neste número a rubrica “Diga-nos como é...”. Em discurso directo, procuraremos dar a conhecer os aspectos essenciais de algumas das “profissões da banca”. Começamos com a de “gestor de cliente” e a de “responsável de formação”.

Manuel Ferreira



# Entrevista com...

## Presidente da Associação Portuguesa de Bancos Prof. Doutor António de Sousa

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

(Michel Godet)

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



> Foi recentemente eleito Presidente da Associação Portuguesa de Bancos. Como encara este novo desafio?

**Resp.:** Eu penso que é um desafio particularmente interessante neste momento, em que já há alguns sinais de que estamos a sair de uma situação de crise financeira e económica que teve o seu início na área bancária, devida, fundamentalmente, a um conjunto de produtos financeiros que a banca desenvolveu e que deram origem às situações que todos conhecemos. Há dois tipos de consequências com impacto naquilo que gostaria que viesse a ser a minha actuação aqui na Associação Portuguesa de Bancos. Por um lado, a má

imagem genérica da banca e, até, uma certa incompreensão de qual é o seu papel na economia, que nem é o de mero clássico intermediário financeiro nem é o de participar numa certa economia de casino, como pareceu nos últimos tempos. Por outro lado, uma situação há muito discutida, a reformulação das regras de regulação financeira; lembremos, aliás, que Basileia II tem mais de dez anos desde o início da sua discussão. É claramente necessário fazer uma alteração do sistema regulatório, do sistema de supervisão, enfim, do enquadramento do que são as instituições bancárias.

Penso que a APB poderá vir a desempenhar um papel importante nestes dois domínios, contribuindo para uma melhor compreensão do papel central do sistema financeiro na economia nacional e participando no debate actual sobre as alterações que deverão ocorrer no enquadramento da actividade bancária a fim de evitar, ou pelo menos minorar, o eclodir de crises financeiras como aquela que temos vindo a viver.

**Por isso, é particularmente interessante participar neste novo desafio, dado que sempre gostei de estar em situações em que há realmente mudança: por exemplo, talvez uma das coisas mais gratificantes profissionalmente para mim foi, precisamente, estar no Banco de Portugal no momento em que estivemos a criar o euro, o Sistema de Bancos Centrais e o Banco Central Europeu com o objectivo fundamental de criar a moeda única.** Agora, também estamos a passar por um momento que será de alteração profunda de todas as regras que têm a ver com o enquadramento bancário.

> *Estão identificadas as principais causas que levaram à actual situação. Quem falhou? Os reguladores e supervisores? As empresas de rating? Os gestores, na procura insensata de lucros pessoais?*

**Resp.:** Eu penso que falharam todos. Penso que a profundidade, a dimensão desta crise, implicam um falhanço global de todo o sistema. Em primeiro lugar, os reguladores e supervisores. Assistiu-se, nos últimos quase 20 anos, eu diria desde o princípio dos anos 90, a uma desregulamentação agressiva e proactiva na banca muito baseada no conceito de auto-regulação. Pensou-se que os sistemas de *governance* criados, baseados em auditores, por um lado, *raters*, por outro, e comissões da auditoria dentro dos próprios bancos seriam suficientes para que não se necessitasse de uma regulação exterior feita pelos supervisores.

Claramente, vimos que esse modelo falhou. É muito baseado no chamado modelo dos países anglo-saxónicos (Estados Unidos, mas também Inglaterra), que foram precisamente os países onde com mais evidência o modelo e todo o sistema financeiro tiveram problemas graves. Claro está que depois se sucederam ondas de choque por todo o mundo, mas eu diria que os reguladores e os supervisores falharam. Neste aspecto, a cara mais nítida, o maior representante desta corrente, foi o Sr. Greenspan que, efectivamente, defendeu toda uma desregulamentação e, muitas vezes, muito contra a opinião do Banco Central Europeu e dos representantes europeus nos diversos fóruns internacionais. Penso, de facto, que esse modelo, neste momento, está totalmente posto em causa.

As empresas de *rating* cometeram erros tremendos, não só em termos da avaliação genérica que fizeram de empresas, mas também quando começaram a fazer *ratings* de produtos. Eu diria que isso foi pior ainda que os *ratings* de empresa. Efectivamente, enquanto o número de empresas *triple A* era de uma dúzia ou pouco mais, o número de instrumentos financeiros classificados como *triple A*, nomeadamente as securitizações e outros produtos associados, eram de várias dezenas de milhares, o que não fazia sentido. As empresas de *rating*, de alguma forma, entraram quase no domínio da consultoria, dado que davam orientações sobre quais os critérios que iriam utilizar para atribuir o *rating* a esse tipo de instrumentos. Assim, é muito grande o número de instrumentos desse género, que eram *triple A* e que hoje estão com valores de cotação de mercado, não digo zero, mas valores muito baixos, o que mostra o fracasso tremendo das empresas de *rating*.

A questão dos gestores tem muito a ver com um aspecto que tem sido muito discutido, hoje em dia, que é

o do lucro de curto prazo: os prémios baseiam-se normalmente nos resultados anuais, mas muito com base nos trimestrais. A questão do lucro de curto prazo tornou-se central. Os lucros, ainda por cima, muitas vezes, implicam um conjunto de benefícios pessoais elevados e os resultados negativos só aparecem ao fim de algum tempo. **Eu sempre defendi que não há pior sistema de incentivar as pessoas que estão ligadas ao crédito do que dar prémios por elas concederem uma grande quantidade de crédito. Dar crédito é fácil, o que é difícil é depois recebê-lo.** Portanto, se se incentiva muito a concessão de crédito nessas condições, obviamente os (maus) resultados vão aparecer daí a uns anos. Eu diria que não há propriamente uma procura insensata de lucros pessoais, o que há muito é a reacção normal aos incentivos: se os mesmos estão mal orientados, as pessoas vão efectivamente jogar com eles, com os resultados que estamos a ver.

> *Integridade e comportamento ético estão na base da reputação de que a banca goza e da confiança que as pessoas nela depositam. Estes princípios foram fortemente abalados pela conduta de algumas pessoas. Como devemos reagir a esta situação? Como evitar que “volte a acontecer”?*

**Resp.:** Penso que, nesse aspecto o modelo anglo-saxónico funcionou. O famoso Caso Madoff foi descoberto, julgado e muito rapidamente tiraram-se as consequências: a condenação. Infelizmente, em Portugal temos um sistema de justiça extremamen-



## “Diz-se pouco em Portugal que têm sido os bancos a conseguir fazer a cobertura financeira do endividamento externo da economia portuguesa.”

**te arrastado no tempo, e isso cria uma desconfiança em relação ao sistema financeiro.** Em Portugal, lamentavelmente, houve situações semelhantes. Não é um problema que tenha a ver apenas com a área financeira, mas antes com o facto de não termos um sistema de justiça que actue de forma rápida, eficiente e que chegue a resultados. Isso não é o que tem acontecido em Portugal, não só na área financeira, mas em todas as áreas.

> *A banca portuguesa, apesar do momento que vivemos, é, reconhecidamente, muito competitiva. Tecnologia avançada e recursos humanos muito qualificados estiveram na base deste sucesso. Estes factores continuam a ser determinantes?*

**Resp.:** Eu penso que sim. Nós, portugueses, muitas vezes, nem temos consciência de quão sofisticada é a nossa banca. A forma mais fácil de o ver é irmos ao estrangeiro. Já é um bom exemplo ir a Espanha. Não é o melhor porque a Espanha é, conjuntamente com Portugal, dos países que têm a banca mais sofisticada. Se formos a países tradicionalmente vistos como exemplos de avanço tecnológico, como a Alemanha ou a França, vemos que a maior parte das operações que nós todos estamos habituados a fazer nas ATM em Portugal não são possíveis de realizar nesses países.

Por outro lado, os produtos financeiros e a forma de os vender ao público são, na maior parte dos casos, muito mais sofisticados, muito mais eficientes em Portugal do que na maioria desses países.

Tenho tido, como muitos portugueses, necessidade de ir de vez em quando a um banco quando estou no estrangeiro. **Ir a uma agência de um banco italiano, alemão ou mesmo inglês e ir a uma agência de um banco português é completamente diferente. A eficiência dos sistemas em Portugal é muitíssimo maior do que nesses países.** Portanto, esse é um aspecto que continua a ser importante e que faz com que a banca portuguesa continue a ser muito competitiva, nomeadamente em termos de custos.

> *Como vê a banca portuguesa nos próximos anos? Mais concentrada? Com mais concorrência? Mais “estrangeira”? Mais internacionalizada?*

**Resp.:** Provavelmente, não haverá grandes alterações na banca em Portugal. Poderá haver um maior grau de concentração. Para a dimensão do nosso país, o número

de bancos existentes ainda é relativamente elevado, mas já estará num valor próximo da média para a dimensão do país. No entanto, alguma concentração adicional não me pareceria estranha.

A concorrência é extremamente grande em Portugal. Aliás, isso nota-se na forma agressiva como os produtos têm vindo a ser vendidos e o valor muito baixo, mesmo em termos internacionais, a que chegaram, por exemplo, os *spreads* no crédito à habitação.

Quanto à internacionalização da banca portuguesa, penso que neste momento está a ter uma certa paragem; ou seja, houve um movimento bastante rápido de internacionalização de alguns grupos bancários, quer para o leste europeu, quer para Espanha, Brasil, que irá continuar, mas, dada a situação global, provavelmente esse movimento não será tão rápido como se previa aqui há três, quatro anos.

> *Os bancos são frequentemente acusados de estarem na origem dos males que afectam a economia em geral e as pessoas em particular. Acredita-se que na base do preconceito esteja a ignorância sobre o papel da banca e sobre os mecanismos que regem o seu funcionamento. Não deverão os bancos ter um papel mais activo na educação financeira das pessoas?*

**Resp.:** Eu penso que sim. E penso que, aliás, esse pode ser um dos papéis da Associação Portuguesa de Bancos, que gostaríamos de concretizar por vários meios; e que estamos neste momento a iniciar. A revista *inforBANCA* é claramente um instrumento que pode ser utilizado, bem como o próprio *site* da APB. Estas e outro tipo de iniciativas que pensamos lançar dentro de alguns meses serão tudo formas de comunicar directamente com o público, no sentido de promover a tal educação financeira.

Educação financeira que passa por perceber que contratos é que as pessoas estão a assinar, qual é a relação entre a sua capacidade para terem determinado tipo de endividamento e o seu rendimento disponível. Passa também por entender que as obrigações que decorrem desses contratos bancários implicam um certo grau de tomada de decisões, de escolhas, nomeadamente em termos familiares, entre gastar numa coisa ou gastar noutra.

Também é preciso explicar como é que os bancos têm vindo a financiar a economia. **Diz-se pouco em Portugal que têm sido os bancos a conseguir fazer a cobertura financeira do endividamento externo da economia portuguesa.** E quando falo de economia englobo quer as famílias, quer as empresas. Têm sido a credibilidade e a capacidade dos bancos para se irem directamente endividar no exterior e para emprestarem internamente que têm permitido manter este desequilíbrio financeiro, que não se poderá manter eternamente. De qualquer forma, tem sido possível, neste momento, financiar a economia desta maneira.

Tem de se explicar também que essa intermediação financeira feita pela banca tem sido possível dentro de cer-

“Do ponto de vista técnico, em grande parte, a banca portuguesa tem um conjunto de pessoas adequadamente formadas e capazes tecnicamente. Um dos aspectos talvez mais importantes é a capacidade de relacionamento com os clientes e de lhes explicar o que é a banca e o que são os produtos.”

tos parâmetros, mas com a crise actual está a tornar-se cada vez mais cara; ou seja, os bancos, eles próprios, estão a ter de se endividar mais caro no estrangeiro, e isso vai repercutir-se necessariamente nas empresas portuguesas e nas famílias portuguesas.

Aliás, se olharmos para os *spreads*, eles têm crescido muito mais em termos do endividamento internacional dos bancos do que têm crescido na economia portuguesa. Obviamente, estamos a falar apenas de uma percentagem do financiamento dos bancos, daí essa possibilidade, de não repercussão total; contudo, é muito natural que esta repercussão seja cada vez maior dado que a economia portuguesa continua a endividar-se.

> *O factor humano é o principal elemento de competitividade no sector dos serviços. Quais são as ideias-chave que deverão orientar a gestão de recursos humanos na banca?*

**Resp.: Do ponto de vista técnico, em grande parte, a banca portuguesa tem um conjunto de pessoas adequadamente formadas e capazes tecnicamente. Um dos aspectos talvez mais importantes é a capacidade de relacionamento com os clientes e de lhes explicar o que é a banca e o que são os produtos.** Infelizmente, muitas vezes, os produtos não são adequadamente explicados, e ainda se nota (embora menos) que não há uma adequada orientação para o cliente; ou seja, não há capacidade de fazer a tradução entre a parte técnica e a parte de marketing propriamente dita. Nesse aspecto, a formação profissional contínua dos empregados bancários é fundamental. Aliás, é nesse aspecto que a Associação Portuguesa de Bancos, através do Instituto de Formação Bancária, tem vindo a actuar há décadas, desde o seu início. Penso que essa formação profissional é cada vez mais importante, principalmente num mercado cada vez mais complexo e competitivo como é o mercado bancário e o mercado financeiro no geral.

> *Os leitores da inforBANCA são, na sua esmagadora maioria, colaboradores dos nossos bancos. Gostaria, neste momento, de lhes dirigir alguma mensagem em especial?*

**Resp.:** A mensagem que eu gostaria de dirigir era basicamente a seguinte: a banca portuguesa é uma banca

sólida e essa solidez tem muito a ver com o aspecto financeiro, mas tem muito a ver também com a maneira como os bancos têm sido geridos, no dia-a-dia. Não é só ao nível dos conselhos de administração, é ao nível da agência, da concessão de crédito, do conhecimento dos clientes que os colaboradores em geral têm um papel fundamental. Portanto, a mensagem é de os felicitar pelo nível de solidez e eficiência técnica que a banca portuguesa tem.



Uma mensagem muito particular, falando para aqueles que têm um contacto directo com o público, que acabam por ser a face visível da banca, é que, para além de venderem produtos financeiros, têm de ser, cada vez mais, pessoas que aconselham os clientes sobre esses mesmos produtos.

Infelizmente, alguns casos que conhecemos, neste momento, têm a ver precisamente com essa deficiência de comunicação; **penso que é importante que todas as pessoas que trabalham na banca se preocupem com o aspecto da transparência, de informação completa aos clientes e de explicação de qual é o papel da banca na economia.**

Quem trabalha na banca é quem pode fazer, no dia-a-dia, mais do que qualquer campanha. Quem trabalha na banca é quem pode fazer a diferença. ■

# Pandemia Gripe A

## Continuidade de Negócio com Elevadas Taxas de Absentismo



Cristina Alberto\*

A ocorrência de uma pandemia de Gripe A no Hemisfério Norte neste Outono/Inverno é uma inevitabilidade - apenas se desconhece a sua dimensão e o seu impacto nas economias portuguesa e mundial.

As taxas de absentismo da população activa, incluindo casos de doença, quarentena, óbitos, apoio às famílias (i.e., familiares doentes), falha de transportes e outros factores decorrentes de uma pandemia generalizada podem atingir, segundo estimativas internacionais, valores superiores a 50%.

No rescaldo da crise financeira que eclodiu em 2008, colocam-se novos desafios às instituições do sector financeiro: como manter as suas operações críticas com apenas 50% dos colaboradores disponíveis? Como gerir as incertezas quanto ao número de colaboradores afectados em simultâneo durante um período pandémico de várias semanas?

### O Impacto da Pandemia na Sociedade

As pandemias caracterizam-se por ondas de ataque da infecção com duração de 8 a 12 semanas, como se pode observar, na página seguinte, no gráfico do INDRE (Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológicos de la Secretaría de Salud), que representa a evolução da Gripe A no México entre as semanas de 12 de Março e 30 de Julho de 2009, num total de 16 442 casos confirmados através de testes laboratoriais, o que corresponde a um valor muito inferior ao número real de casos.

Uma pandemia, através dos elevados níveis de absentismo expectáveis durante períodos alargados no tempo, poderá afectar os serviços básicos da nossa sociedade, com que contamos no dia-a-dia sem questionar a sua continuidade. Apresentamos de seguida alguns exemplos:

- Aumento da procura de cuidados de saúde;
- Encerramento de escolas e PME;
- Constrangimentos nas linhas telefónicas e de comunicação de dados;
- Ruptura nas cadeias de produção alimentar, distribuição e abastecimento, com consequentes rupturas de stock nos supermercados;

- Rupturas nos serviços de transportes públicos e cadeias logísticas;
- Rupturas no abastecimento de combustíveis;
- Cancelamento de eventos sociais, tais como concertos e conferências.

A sociedade civil deverá estar preparada para enfrentar estas situações, no pior cenário.

### O Impacto da Pandemia no Sector Financeiro

O sector financeiro tem um papel incontornável no funcionamento da economia em geral e na vida das pessoas em particular e poderá ser também grandemente afectado pelas elevadas taxas de absentismo decorrentes de uma pandemia. Dois exemplos de operações críticas da banca com grande impacto e visibilidade, caso não possam ser mantidas, são:

- A gestão de tesouraria e liquidez de cada instituição, pelo efeito sistémico que poderá ocorrer no sistema financeiro português e europeu se as instituições financeiras não puderem liquidar as suas transacções;

- A distribuição de numerário pelos balcões e ATM, podendo potenciar reacções de pânico na sociedade se o dinheiro não estiver disponível, nomeadamente numa altura em que se perspectiva que parte da população estará em casa e necessitará de adquirir bens essenciais, tais como alimentação e medicamentos.

O desafio lançado às instituições bancárias pela pandemia de Gripe A esperada no próximo Outono/Inverno passa por:

- Gerir com sucesso o impacto do absentismo dos seus colaboradores nas suas operações críticas;
- Assegurar o cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos com os seus fornecedores externos que se encontram no caminho crítico destas operações;
- Responder à evolução da pandemia de Gripe A em território nacional de forma concertada, em articulação com as restantes instituições suas congéneres e entidades de supervisão.

## Medidas de Contingência para Gestão do Absentismo

Para fazer face a um hipotético absentismo que não é possível estimar com precisão nem controlar, torna-se necessário que

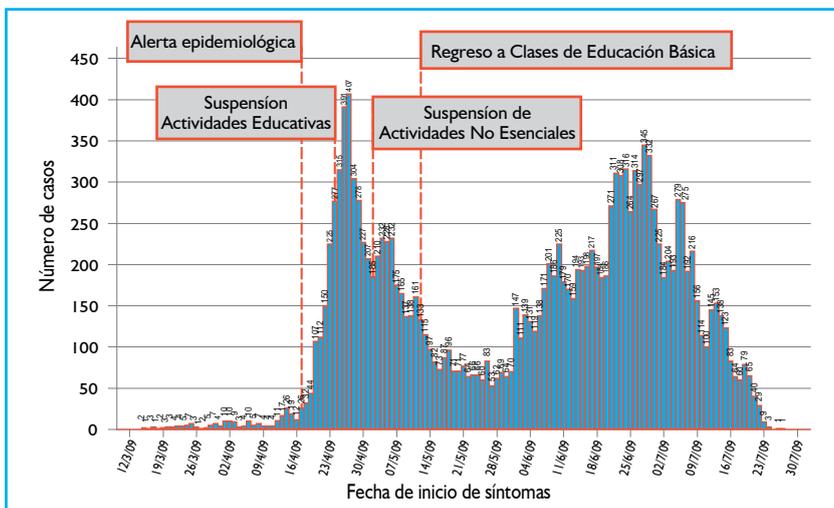
### as instituições financeiras dispõem de medidas preventivas do contágio e de medidas de contingência para a continuidade de negócio das suas operações críticas.

Entre as **medidas preventivas de contágio** encontram-se:

- O reforço dos procedimentos de higiene individual e de limpeza das instalações, bem como a correcta ventilação dos espaços;
- A distribuição de equipamentos de protecção individual (máscaras), a utilizar em caso de suspeita de infecção;
- A introdução, nos balcões de atendimento, de medidas de detecção e encaminhamento de clientes suspeitos de infecção (i.e., medição da temperatura, cartazes informativos dos procedimentos de encaminhamento de clientes suspeitos);
- A introdução de medidas de distanciamento social nos edifícios centrais, tais como: separação de colaboradores da mesma equipa em pisos ou edifícios diferentes, trabalho por turnos, redução de colaboradores nas instalações de trabalho de forma a manter reservas estratégicas de colaboradores em casa com menor risco de serem infectados e tele-trabalho.

No que respeita a **medidas de contingência para a continuidade de negócio**, podem ser enumeradas as seguintes:

- A identificação de colaboradores críticos e a formação de um ou mais colaboradores no seio da equipa que possam substituir os colaboradores críticos no desenvolvimento das suas actividades;
- A reorganização do trabalho das equipas para assegurar a realização das actividades críticas em detrimento de actividades não críticas, de acordo com a evolução da pandemia e consequente escassez de colaboradores;
- O teste da nova forma de trabalhar em período de contingência, ainda em condições normais de trabalho, para assegurar a sua executabilidade.



## Conclusão

Uma pandemia exige que as instituições financeiras preparem os seus planos de continuidade de negócio para fazer face a taxas elevadas de absentismo.

Contudo, mais importante do que a vantagem competitiva de ter um plano de continuidade de negócio que assegure a continuidade das operações críticas de uma instituição financeira isoladamente é a capacidade de assegurar que o sector, como um todo, responde de forma concertada envolvendo todos os *stakeholders*, nomeadamente instituições financeiras, supervisores e fornecedores externos. ■

\*Senior Manager KPMG  
Head of Business Resilience Services Portugal.

# Uma Parceria para a Educação Financeira?



Manuel Ferreira\*

## O que É a Educação Financeira

“Financial education is the process by which financial consumers/investors improve their understanding of financial products and concepts and, through information, instruction and/or objective advice, develop the skills and confidence to become aware of (financial) risks and opportunities, to make informed choices, to know where to go for help, and to take other effective actions to improve their financial well-being and protection.” (OCDE)<sup>1</sup>

“Clientes mais capazes de compreender a informação financeira ao seu dispor contribuem não só para o funcionamento mais eficiente dos mercados financeiros, mas também para a melhor regulação dos mesmos” (Banco de Portugal)<sup>2</sup>

“Os consumidores não são receptivos à educação financeira a não ser que compreendam que a mesma é importante para eles. Primeiro terão de perceber que não sabem que não sabem” (Federação Bancária Europeia)<sup>3</sup>

“A educação financeira deve começar na escola. A população em geral deve aprender a lidar com as questões financeiras o mais cedo possível” (OCDE)<sup>4</sup>

Este artigo tem por objectivo chamar a atenção para a urgência do combate à iliteracia financeira junto da população portuguesa, bem como para as vantagens que desse combate advirão para a sociedade em geral e para o sistema financeiro em particular. O texto vem na sequência de outro artigo sobre o mesmo tema publicado no último número desta revista, da autoria do Prof. José Lopes, o que é revelador da importância e da oportunidade que a *inforBANCA* atribui ao tema.

<sup>1</sup> IGFE – International Gateway for Financial Education. [www.financial-education.org/](http://www.financial-education.org/)

<sup>2</sup> Relatório de Supervisão Comportamental, 2008.

<sup>3</sup> EBF Report on Financial Literacy, Abril, 2009.

<sup>4</sup> L'Observateur, OCDE, Julho, 2006.

“A educação financeira, para produzir resultados, terá de ser consistente e prática, pelo que não se pode limitar à difusão de algumas ideias sobre produtos e serviços financeiros.”

## Ignorância ou Inconsciência?

Na origem da chamada crise do *subprime* americano, estiveram credores hipotecários sobreendividados que não conheciam bem os produtos que tinham adquirido e que, desta forma, assumiram responsabilidades muito para além daquilo que podiam ou deviam. Quando confrontados com a realidade, já era tarde, e sabe-se que a situação criada foi o rastilho para a crise que ainda vivemos.

**Aliás, entre nós, algo de semelhante aconteceu quando, no ano passado, a Euribor atingiu valores recorde. Milhares de clientes com crédito à habitação confrontaram-se com prestações mensais muito para além daquilo que o seu rendimento permitia e as autoridades tiveram de tomar medidas para minorar a situação.**

A recente queda dos índices bolsitas reavivou o problema da ignorância(?) dos investidores confrontados com grandes perdas e, noutros casos, bem conhecidos, clientes bancários manifestam surpresa quanto à natureza dos produtos que adquiriram porque, afinal, não garantiam tudo aquilo que esperavam.

A crescente incapacidade dos Estados para assegurarem serviços de saúde aceitáveis e protecção condigna na velhice é profundamente contraditória com a acentuada queda dos níveis de poupança das famílias. Na origem do problema, para além da insensibilidade ao tema, estará também o desconhecimento da forma como funcionam os instrumentos financeiros alternativos ao dispor de cada um.

## Educação Financeira para Quem?

É indiscutível que a educação financeira deve começar com princípios básicos nos primeiros anos de vida e, gradualmente, evoluir para níveis cada vez mais sofisticados, já na universidade.

**O relacionamento com o dinheiro existe desde a infância e acompanha toda a nossa existência. Por isso, aprender a lidar com ele deve ser tão importante quanto o são todas as coisas importantes que se aprendem na escola.**

Este objectivo só será conseguido se os programas e currículos escolares incorporarem matérias financeiras e ensinarem os mais jovens a gerirem as suas finanças pessoais, que, no início, são apenas a mesada que os pais dão.

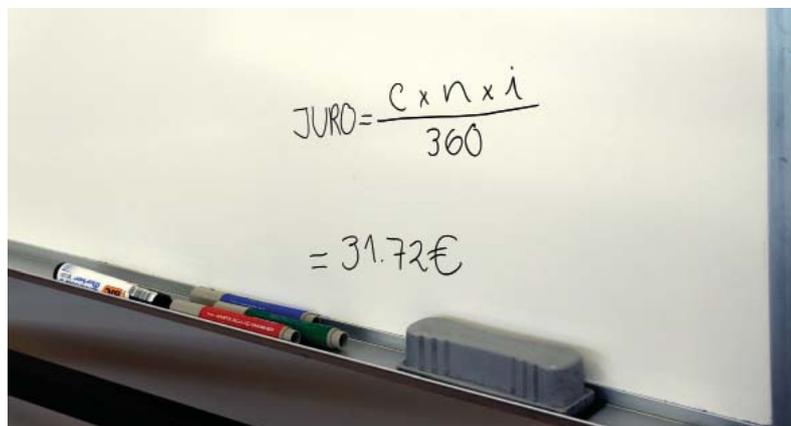
Mas, para além dos jovens, outros públicos-alvo terão de ser considerados como forma de recuperar o que não foi feito na escola. Adultos inseridos profissionalmente e grupos específicos como emigrantes, pessoas à beira da reforma, pequenos empresários, são exemplos de públicos para os quais deverão ser criadas soluções “à medida”.

## Quem Ganha com a Educação Financeira?

À partida, beneficiam todos, mas são os **indivíduos** que, indiscutivelmente, mais ganham com o aumento dos seus conhecimentos nesta matéria. Saber planear conscientemente as finanças pessoais, como o endividamento, a poupança, os seguros e as pensões, faz toda a diferença! Evitam-se verdadeiros dramas pessoais de sobreendividamento, falências familiares, perda de bens, como a própria habitação, ou graves carências na velhice se não se planear a reforma.

O próprio tecido empresarial, largamente constituído por PME, ganhará com a predominância de gestores conhecedores das especificidades dos produtos bancários e do funcionamento dos mercados do dinheiro.

Os **governos e autoridades de supervisão** são também largamente beneficiários do aumento da literacia financeira dos cidadãos. Consumidores bem informados cooperam com os supervisores financeiros e ajudam-nos a desempenhar melhor as suas funções. Pessoas que criam alternativas ao “Estado protector”, através dos seus próprios esquemas complementares de saúde e de pensões, serão excelentes ajudas à estabilidade e ao equilíbrio social.





**Os bancos e as entidades financeiras em geral só podem lucrar com a existência de clientes “educados” financeiramente, que, assim, são encorajados a procurarem os serviços bancários mais adequados ao seu perfil. Diminuirão os graves problemas do crédito malparado e será estimulada a criação, pela banca, de ofertas mais inovadoras e sofisticadas.**

No entanto, o maior benefício para o sistema bancário que o aumento da literacia financeira pode trazer é o contributo para a melhoria da imagem da banca. Em tempos de crise, é fácil encontrar bodes expiatórios. Em certos sectores, instalou-se a desconfiança no sistema financeiro e nos seus agentes.

É verdade que se deram alguns “tiros nos pés”, mas não se pode deixar que alguns maus exemplos atinjam um sector, fundado na ética e na integridade, que é vital para o funcionamento da economia e o bem-estar das pessoas. Só a formação e a informação poderão preservar a imagem positiva e de confiança que todos depositam na banca.

## Ensinar o Quê?

**A educação financeira, para produzir resultados, terá de ser consistente e prática, pelo que não se pode limitar à difusão de algumas ideias sobre produtos e serviços financeiros.**

É por isso que as escolas e as universidades deverão ser o terreno ideal. É aí que, desde o ensino básico, de forma gradual, deve ser implementado um programa coerente de literacia financeira integrado nos currículos escolares existentes. A construção de um tal programa exige a conjugação de esforços de muitas entidades, entre elas, naturalmente, o sector financeiro.

Devem integrar o currículo escolar temas essenciais sobre o dinheiro e a sua gestão, bem como sobre os bancos e o seu papel na economia. Noções práticas de moeda, de cálculo financeiro e de contas bancárias, são tópicos indispensáveis, assim como aprender a fazer um orçamento e a geri-lo, usando as noções de crédito e de débito.

A poupança, o investimento, os seguros, bem como a noção de risco, são igualmente temas do maior relevo para a literacia financeira.

## Que Instrumentos para Agir?

Existem muitos e diversificados instrumentos técnicos e pedagógicos que podemos colocar ao serviço da educação financeira. As soluções “multi-canal” são, naturalmente, as mais eficazes. A questão prioritária é determinar quais os

veículos adequados para chegar a cada um dos grupos-alvo identificados.

Como é óbvio, os meios electrónicos, a Internet, o *e-learning*, são hoje meios incontornáveis. Não se caia, no entanto, na ideia simplista de que a tecnologia resolve tudo. Na educação e na formação, o elemento humano, o professor, o tutor, continuam a ser imprescindíveis.

Variados suportes necessários à educação financeira estão já ao nosso dispor. Em muitos casos, será apenas necessário ajustá-los a cada situação concreta. Textos e cadernos didácticos, cd-rom, jogos pedagógicos e cursos de *e-learning* são exemplos de materiais já existentes que poderão ser facilmente adaptados.

## Uma Parceria para a Educação Financeira?

A cooperação institucional, conseguida com a conjugação de esforços, é a melhor via para a construção de um projecto nacional de educação financeira. É esse, aliás, o caminho que está a ser seguido nos países com maior sucesso neste domínio.

Em Portugal, apesar de tudo, há excelentes exemplos de projectos concretos de combate à iliteracia financeira. O Banco de Portugal, vários bancos associados da Associação Portuguesa de Bancos, associações de consumidores e outras entidades há muito que despertaram para o problema e desenvolvem no terreno, em escolas, em empresas e noutros locais, meritórios programas.

O IFB está igualmente muito comprometido com esta questão. Ao longo do tempo, desenvolveu um enorme acervo de livros e manuais pedagógicos em matérias bancárias e financeiras, em muitos temas os únicos editados em Portugal. Construiu igualmente um avançado sistema de *e-learning*, criando dezenas de cursos para essa metodologia, hoje ao dispor dos colaboradores bancários e do público em geral. Para além disso, promove, há quase 20 anos, em cooperação com o Estado, um Programa de Formação de Jovens para a banca que já formou 2000 profissionais em temas específicos do sector financeiro.

**Por tudo o que fica dito, entendemos que a educação financeira deve ser colocada como uma prioridade, tanto pelas entidades estatais responsáveis pela educação, como pelas autoridades de supervisão e pelo próprio sistema bancário.**

O Banco de Portugal anunciou no seu último relatório sobre supervisão comportamental que está a promover um inquérito à literacia financeira da população portuguesa, cujas conclusões serão publicadas em breve. Acreditamos que, à semelhança do que aconteceu em idênticas iniciativas noutros países, revelará as nossas tremendas fragilidades e vai-nos obrigar a reflectir sobre o muito que é preciso fazer... ■

\*Director da *inforBANCA*.

# A Crise Financeira e o Futuro da Banca

## A Securitização e os Bancos de Investimento em Causa



Luís Mira Amaral\*

### Banca Tradicional Versus Banca Actual

Na banca tradicional, os depósitos eram a principal fonte de *funding* e os títulos ficavam no balanço dos bancos até às maturidades.

Na banca actual havia um crescente peso de outras formas de *funding* diferentes dos depósitos, com o recurso crescente aos mercados grossistas, e através do modelo *originate-to-distribute* os bancos deixaram de manter os títulos até à maturidade.

### As Mudanças na Banca

A banca é uma indústria muito afectada pela actual crise financeira, a qual provocará mudanças profundas no sector:

- Os bancos com sólidas relações com os clientes e com o *funding* desses clientes terão a primazia;
- Os bancos serão mais direccionados, evoluindo para instituições multilocais que repetem modelos standard

de negócio nalguns países, mais do que multinacionais tipo supermercado com todas as linhas de negócio;

- As novas realidades forçaram os bancos a voltarem para os seus negócios *core* e para estruturas de custos mais magras, competindo apenas nos mercados onde têm posições mais fortes, o que, combinado com melhor gestão do risco, os levará a tomarem posições à custa dos concorrentes menos direccionados e menos preparados;
- Tudo isto se verificará nas cinco linhas seguintes de negócio principais:
  - Banca de retalho;
  - Banca de empresas;
  - Banca de investimentos;
  - Gestão de activos;
  - Gestão de fortunas.

Por outro lado, na Europa e nos EUA muitos bancos universais reduziram a escala das linhas de negócio do mercado de capitais. Pelo contrário, muitos bancos asiáticos viram aqui uma oportunidade para expandirem essas actividades.

Alguns acreditam que o modelo europeu de banco universal vai vingar, mas este modelo também tem mostrado algumas vulnerabilidades.

Assim, o que está em causa são estratégias em dois níveis:

- Configuração institucional (banco universal *versus* puro banco de investimento);
- Modelo de negócio para o mercado de capitais.

### A Securitização em Causa

Antigamente, antes dos esquemas de securitização, as instituições que originavam os empréstimos mantinham-nos no seu balanço e por isso eram sensíveis ao risco do activo que ficava nesse balanço. No entanto, ao descobrirem a securitização, começaram a vender a outros esses activos e assim a distribuir os riscos. Deste modo, quem originava o risco não o mantinha na sua carteira, distribuía-o (*originate-to-distribute model*).

Outra forma, era a compra de seguros de crédito, feita basicamente pelos CDS – *Credit default swaps*. Aqui vendia-se apenas o risco de carteira através dos derivativos de crédito – CDS.

• O modelo de negócio de comprar *pools* de activos, armazená-los, estruturá-los em CDO e depois distribuí-los

“A médio-longo prazo, o sistema bancário estará mais consolidado, potencialmente menos internacional e funcionando mais como *utility* de financiamento à economia doméstica.”

para os investidores finais (*originate-to-distribute model*), passando do *bank finance* para o *market finance*, como fizeram os bancos de investimento, **está posto em causa. Neste modelo, no fundo o emprestador passava os riscos de crédito para os investidores no mercado financeiro. Por isso é que nas novas propostas de regulação europeia e americana os originadores são obrigados a tomarem e a ficarem na sua carteira com uma parte da operação.**

## O Futuro da Banca de Investimentos

Também o modelo de negócio dos bancos de investimento e de outros operadores que se financiavam no mercado grossista a curto prazo e tomavam posições ilíquidas a prazo mais longo **está posto em causa.** Os bancos de investimento foram agora afectados por uma crise de crédito e de solvência sem precedentes. Assim, não se verificou só um problema de alavancagem, mas também de financiamentos voláteis de curto prazo, não tendo esses bancos uma base estável de *funding* fornecida pelos depositantes, como acontece na banca comercial. Por isso se fala na sua ligação a bancos comerciais, ou, como aconteceu agora com a Morgan Stanley e a Goldman Sachs, no facto de passarem a aceitar depósitos. Além do mais, se o FED lhes passou a fornecer liquidez, de forma idêntica à banca comercial, então devem ter uma regulação idêntica à dessa banca.

Há um consenso de que foi a crise bancária que levou à Grande Depressão nos anos 1929-30. Nessa altura, fez-se a lei Glass-Steagall, que dividiu os bancos em bancos comerciais, que aceitavam depósitos, e bancos de investimento, que não aceitavam depósitos. Na altura, os bancos comerciais foram fortemente regulados, com vista a restringir os riscos que corriam. Em contrapartida, tinham acesso à facilidade de redescuento junto do FED e também acabaram por ter os depósitos cobertos pelo contribuinte americano. Em contrapartida, os bancos de investimento não foram tão regulamentados nem beneficiaram da ajuda de redescuento no FED, pois considerava-se que não causavam riscos sistémicos porque não tinham depósitos; portanto, a sua falência não levaria a uma corrida aos depósitos, o que arrastaria à corrida dos depósitos noutros bancos.

Posteriormente, essa lei foi suprimida e mesmo nos EUA era possível ter bancos universais, que têm em conjunto linhas de negócio de banca comercial e de banca de investimento. Contudo, continuaram a existir bancos de investimento puros.

O facto novo nos dias de hoje é que tais bancos de investimento puros tinham linhas de crédito fornecidas pela

banca comercial e, em vez de fazerem apenas intermediação e aconselhamento financeiro, passaram a ter no seu balanço carteiras de activos financeiros, integrando os consequentes riscos. **No fundo, os depositantes da banca comercial acabavam por financiar a banca de investimento!** Havia, pois, ligações entre os bancos comerciais e os tais bancos de investimento puros. Assim sendo, **os maiores bancos de investimento eram too interconnected to fail**, por configurarem um risco sistémico; por isso mesmo, o FED passou agora a financiá-los através da janela de redescuento. Por isso, os bancos de investimento, como já referido, tal como o restante sector bancário sombra de que fazem parte, devem passar a ser regulados como os bancos comerciais.

Durante muitos anos, os bancos de investimento beneficiaram de tendências como a flexibilização, a desregulação e a convergência entre sectores financeiros, com um crescimento puxado pela inovação em produtos estruturados e o declínio no *pricing* de risco.

Os bancos de investimento terão agora de ajustar o seu modelo de negócio e sobreviver no contexto de:

- Estagnação da rentabilidade devido a um maior risco de negócios mais fracos;
- Acrescida influência regulatória e governamental.

De acordo com o BCG (The Next-Generation Investment Bank), os bancos de investimento terão três imperativos:

- **Estabilização** com recapitalização e gestão de liquidez;
- **Realinhamento** do seu portfólio com foco no *mix* de negócios, na produtividade e no *cross-selling*, uma vez que houve redução de operações de securitização;
- **Crescimento**, através da inovação, da antecipação do ciclo económico e da gestão de risco estratégico.

Os seus objectivos primários serão então de acordo com a publicação citada do BCG:

- Reestruturar o balanço;
- Aumentar o ROA através da redução de custos e do aumento da produtividade;
- Focagem nos negócios de maior potencial.

## A Crise e o Futuro da Banca

- Os valores da capitalização bolsista dos grandes bancos reduziram-se dramaticamente.
- Os governos têm enfrentado a situação de formas diferentes, mas, de forma geral, o controlo público do sistema financeiro aumentou substancialmente.
- Os governos vão ter de ficar envolvidos durante mais tempo do que seria desejável, memo depois da crise acabar, por falta de fundos privados.



- A médio-longo prazo, o sistema bancário estará mais consolidado, potencialmente menos internacional e funcionando mais como **utility de financiamento à economia doméstica**.
- Teremos um regresso ao “básico” nos bancos, com a recuperação dos valores tradicionais da banca – confiança, transparência e defesa dos interesses dos clientes.
- Teremos preocupações no sentido de melhor gestão e seguro dos riscos. O objectivo será evitar que se volte a ter bolhas especulativas de activos financeiros e crises no sistema financeiro tão graves como a actual e que lançaram o mundo na pior recessão desde a Grande Depressão de 1929-33.
- Assistiremos a revisões na abordagem regulatória de Basileia II, que deverá tomar em consideração os riscos de liquidez e não apenas os riscos de crédito, de mercado e operacionais, sendo também posta em causa a confiança nas agências de *rating* para montarem os sistemas de *rating* internos dos bancos.
- Os reguladores e supervisores, em vez de se preocuparem apenas com os riscos em cada operador, preocupar-se-ão com os riscos sistémicos de falha de um operador. Passaremos da micro-regulação à macro-regulação.
- Acabará a distinção entre sector bancário e sector bancário sombra, passando também este a ser regulado de forma idêntica.
- Corrigir-se-á o carácter pro-cíclico das IAS e da regulação bancária.
- Aprofundar-se-á a supervisão sobre a emissão e comercialização de produtos estruturados e produtos complexos como os CDO.
- Aprofundar-se-ão e harmonizar-se-ão os regimes sancionatórios.
- Aprofundar-se-ão os princípios de *corporate governance* nas empresas bancárias e financeiras.
- Os banqueiros deverão passar a ser remunerados pelo lucro económico (*risk adjusted*) e não pelo lucro nominal do período em causa!

Com efeito, os banqueiros de Wall Street apropriaram-se dos lucros nominais e deixaram agora os custos dos riscos incorridos para os accionistas e para os contribuintes. Como dizia Martin Wolf no *Financial Times*: “Temos o socialismo dos ricos, em que se privatizam os lucros e se socializam os prejuízos...”

Ora, como nos ensinaram em Finanças no INSEAD, em ambientes de risco o verdadeiro lucro, o lucro económico, obtém-se descontando aos lucros nominais o custo do risco, tal como em ambiente inflacionista as variáveis reais se obtêm das nominais descontando a inflação.

## O Caso dos Bancos Europeus

Temos bancos europeus, designadamente austríacos, italianos e suecos, muito expostos aos problemas dos bancos dos países bálticos e do leste europeu, que não têm a protecção do euro e que, por via disso, estão sujeitos aos riscos de desvalorização das moedas nacionais em que estão expressos os seus activos, face à moeda (euro e outras) em que estão expressos os seus passivos.

Temos um sistema bancário espanhol com gravíssimos problemas nas Caixas Regionais (50% do sistema), onde irá haver grandes movimentos de concentração, enquanto os principais bancos privados do país aparecem bem capitalizados (graças à regulação anti-cíclica espanhola) e capazes de aguentarem a situação.

## A Crise e a Banca Portuguesa

Com a entrada no euro, a banca portuguesa passou a ir buscar aos mercados grossistas internacionais o *funding* de que necessitava para compensar a falta de poupança interna que é expressa no mercado retalhista através de depósitos dos residentes. O défice externo português reflecte um défice de poupança nacional face ao investimento, e a banca portuguesa foi assim o agente que foi ao mercado externo buscar a poupança externa necessária para nos financiar.

Com esse modelo de financiamento, a banca portuguesa cresceu com o financiamento ao crédito, designadamente crédito hipotecário e ao consumo, ao imobiliário e à construção na sequência das facilidades de crédito ligadas à descida das taxas de juro.

Isto levou a um rácio de transformação de depósitos em crédito bem superior a 100%.

A actual crise financeira não teve um impacto directo nos bancos portugueses, mas, como leva a maiores dificuldades de financiamentos externos, a receita de sucesso do passado tornou-se impossível, sendo até a banca portuguesa das mais afectadas da zona euro, por ser daquelas que repousa mais nos financiamentos dos mercados grossistas, pelas razões já explicadas. Esta crise torna o *funding* mais difícil e mais caro.

Com a actual crise, a banca portuguesa foi afectada nos mercados de capitais por duas vias:

- Os rendimentos e comissões no mercado de capitais, que ajudavam na margem complementar, caíram drasticamente;
- Os fundos de pensões, por via do valor das acções, passaram a estar sub-provisionados e por isso aumentaram as responsabilidades directas dos bancos para com os seus trabalhadores no que toca às reformas.

A crise, devido à degradação da situação económica, leva ao aumento do crédito malparado das empresas e dos particulares que perdem o emprego, podendo exigir novas dotações de capital!

Em todo o caso, em termos gerais, a boa qualidade dos activos e os níveis de provisionamento fornecerão uma protecção à banca portuguesa nesta conjuntura. ■

\*Presidente Executivo do Banco BIC Português.

Seguidamente, apresentamos-lhe uma reflexão sobre a gestão do desempenho dos colaboradores nas organizações. Tema sempre actual, sobre o qual os pontos de vista são multifacetados e cuja concretização é susceptível de ser um instrumento importante de saúde ou patologia organizacional, consoante as percepções que os membros da organização desenvolvem sobre a pertinência e a justiça dos processos utilizados.

Teresa Pereira Esteves  
Coordenadora da Secção



# Gerir o Desempenho

Não há nada de mais enganador do que o óbvio.

Arthur Conan Doyle, in *Sherlock Holmes*



Pedro Taborda\*

À partida, todos nos sentimos capazes de avaliar. Esta tendência natural do ser humano para julgar pode criar problemas sérios no local de trabalho se não for enquadrada dentro das políticas de gestão da empresa. Assim, sem um sistema de avaliação estruturado será pouco provável que as decisões sejam tomadas de modo coerente, justo, preciso e defensável.

Avaliar e ser avaliado são por isso momentos importantes da nossa vida profissional. Mas quanto tempo lhes dedicamos e qual a importância que lhes atribuímos efectivamente? No actual contexto de exigência e de desafio permanente, a avaliação do desempenho é muitas vezes mais uma tarefa entre muitas que, anualmente, procuramos cumprir nos prazos estabelecidos e a que nem sempre damos o devido valor como instrumento de gestão.

Ao longo deste artigo, vamos procurar aprofundar o impacto que a boa dinamização do processo de avaliação do desempenho pode ter na gestão das pessoas e na performance das nossas organizações.

“... o tempo despendido na gestão do desempenho é um investimento no crescimento sustentado dos resultados das equipas, das unidades e da empresa no seu todo.”

## Modelo Geral de Avaliação

A avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos empregados em consonância com a estratégia da organização. Contudo, em muitos casos, pode limitar-se a uma entrevista formal, na qual o desempenho do empregado é analisado e discutido.

Mas um modelo de avaliação de desempenho bem estruturado tem, por norma, um âmbito mais alargado, a saber:

- Alinhar as actividades dos empregados com os objectivos estratégicos da organização;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Dar *feedback* e aconselhamento (*coaching*) aos empregados sobre desempenho e evolução profissional;
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;
- Identificar necessidades de formação.

O desempenho dos empregados pode ser concebido sob duas formas distintas:

- **Meios** – comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm de realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam;
- **Resultados** – derivam dos comportamentos ou das actividades realizadas pelos empregados num determinado período de tempo (Gráfico 1).

Deste modo, a objectividade dos sistemas de avaliação depende da observação, registo, medição e apreciação dos resultados ou consequências dos comportamentos ou actividades dos empregados, seja a nível individual, da

equipa ou da unidade de trabalho.

Em suma, os sistemas de avaliação em geral procuram alinhar e desenvolver os meios (comportamentos) para que se atinjam os fins (resultados).

## A Gestão do Desempenho

Só é possível gerir o que se pode medir.

Kaplan e Norton

Os sistemas de avaliação do desempenho incorporam, como vimos, metodologias, instrumentos de medição e mecanismos de *feedback*. Mas, para além destes elementos, é essencial que a avaliação do desempenho promova o alinhamento e co-responsabilização de todos os empregados com as metas e objectivos estratégicos da empresa.

Com efeito, um sistema bem estruturado não deve apenas medir, mas deve também assegurar a gestão do desempenho: planeando, estabelecendo compromissos, monitorizando ao longo do ano e, só por fim, avaliando os resultados alcançados.

Neste sentido e com o objectivo de apoiar na melhoria da performance de cada empregado, a gestão do desempenho deve assentar em 3 C (Gráfico 2):

- **Clarificar** – o que se espera do empregado e como vai ser avaliado;
- **Capacitar** – dar os meios necessários e promover uma cultura de diálogo e acompanhamento com vista à consecução dos objectivos definidos;
- **Comprometer** – co-responsabilizar na consecução e partilhar o sucesso, alinhando a recompensa com os resultados alcançados.

Gráfico 1

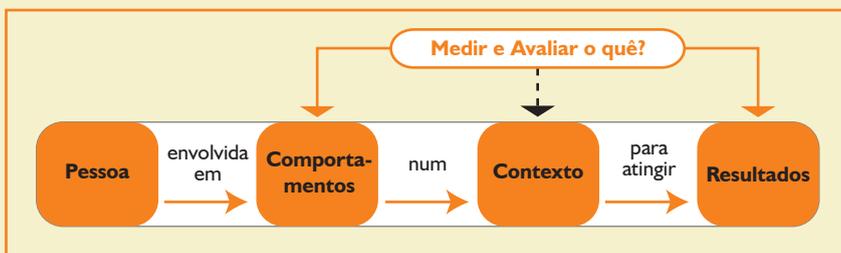


Gráfico 2



## Componentes da Gestão do Desempenho

Os modelos de gestão do desempenho apreciam três componentes essenciais – atitude, competências e objectivos – balanceando assim “o querer fazer”, “o saber fazer” e os resultados alcançados.

### Atitude Pessoal

A atitude pessoal é a forma como o empregado desenvolve a sua actividade, incluindo aspectos como o esforço realizado, disponibilidade, interesse e empenho na consecução de objectivos e a motivação no desempenho da função.

### Competências

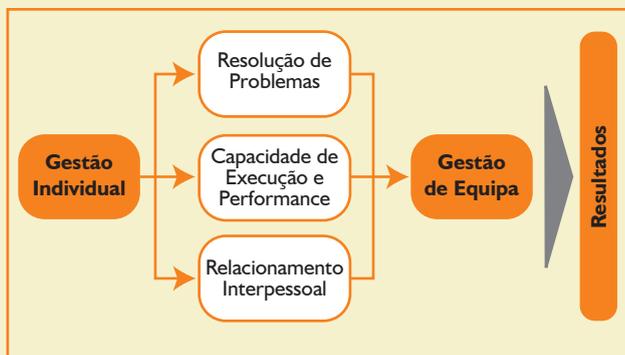
As competências dizem respeito a conhecimentos, habilidades e capacidades pessoais indispensáveis para que os empregados desempenhem funções concretas que permitam atingir os objectivos da empresa.

A correcta apreciação das competências deve ser efectuada a partir da sua manifestação concreta em comportamentos ajustados às actividades requeridas pelos objectivos num determinado período. O facto de um empregado deter uma competência não significa que a aplique realmente e com eficácia no seu trabalho.

Por outro lado, as competências estabelecem também entre si correlações e sinergias de desenvolvimento e de impacto nos resultados (Gráfico 3).

Partindo daquelas competências que estão mais ancoradas nas características individuais, ao nível da gestão individual (ex: autonomia, auto-confiança, etc.) e indo até às competências associadas à gestão de equipas (ex: capacidade de decisão, liderança, etc.), é-nos fácil perceber que muito dificilmente poderemos ter um empregado com um nível elevado de capacidade de decisão se, em contrapartida, a sua autonomia ainda está em desenvolvimento.

Gráfico 3



## Objectivos

Um objectivo é o alvo a atingir através de uma acção, num nível específico de realização e num determinado período de tempo.

A definição de objectivos é essencial para uma gestão e para uma avaliação do desempenho eficazes, pois:

- Alinha de forma estreita os empregados com os objectivos estratégicos;
- Focaliza a capacidade (competência) e o esforço (atitude) nas actividades mais relevantes.

Por outro lado, os objectivos introduzem uma componente dinâmica à avaliação do desempenho, estabelecendo de ano para ano novos desafios e níveis de exigência crescentes, induzindo uma melhoria contínua na performance individual.

Contudo, é necessário que os objectivos estejam devidamente alinhados com os objectivos estratégicos da organização, começando pela sua definição ao nível do topo e desdobrando-os, em cascata, até chegar ao nível do empregado (Gráfico 4).

A introdução no modelo de avaliação de objectivos partilhados (Direcção e Unidade), a par com objectivos individuais, confere maior objectividade ao mesmo e co-responsabiliza os empregados na consecução das metas definidas.

No caso das áreas comerciais, os objectivos estão sobretudo focalizados nas vendas e nos resultados financeiros, sendo na generalidade bastante específicos, mensuráveis e temporalizados; contudo, tal já não acontece com tanta facilidade nas áreas de suporte, onde os objectivos são muitas vezes de natureza mais qualitativa.

É por isso necessário assegurar a justiça do processo de estabelecimento e avaliação de objectivos. Para o efeito, a definição dos objectivos partilhados deve assentar em vectores transversais comuns a todas as áreas funcionais da organização ao estilo de um *balanced scorecard* (Gráfico 5).

Gráfico 4

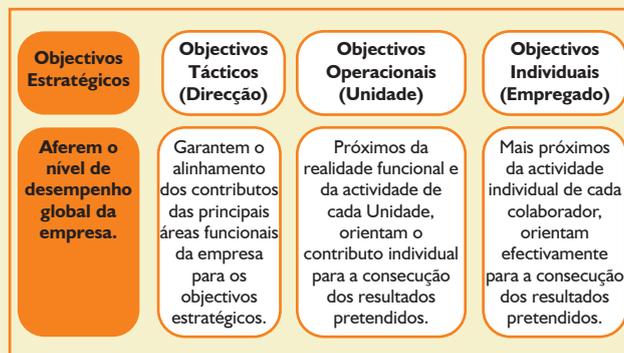
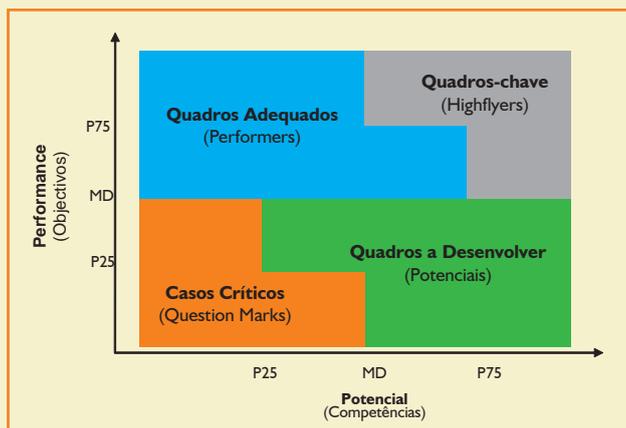


Gráfico 5



Gráfico 6



## Impacto da Gestão do Desempenho

Se os teus projectos são para um ano, planta arroz  
 Se são para 20 anos, planta uma árvore  
 Para mais de 100 anos, desenvolve os homens.  
 Ditado Chinês

Alguma vez equacionou conduzir o seu carro pelo espelho retrovisor? Seria, certamente, semelhante a um sistema de gestão do desempenho centrado exclusivamente no passado, isto é, preocupado apenas em avaliar, indiferente às causas que explicam os resultados obtidos, pouco envolvido com o futuro.

A gestão do desempenho é, sobretudo, um meio para delinear acções concretas com vista a melhorar as capacidades, a produtividade e o envolvimento dos empregados. Assim, o tempo despendido na gestão do desempenho é um investimento no crescimento sustentado dos resulta-

Gráfico 7

		Posicionamento Retributivo				
		Zona de Progressão na Banda				
Avaliação do Desempenho						
	< Lim. Inf.	Lim. Inf. – MD	MD – Lim. Sup.	Lim. Sup. – Máx	> Máx	
Excelente	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3	Prioridade 4	Não prioritário	
Muito Bom	Prioridade 2	Prioridade 3	Prioridade 4	Não prioritário		
Bom	Não Prioritário					
Adequado	Não Prioritário					
Necessita Melhorar	Não Prioritário					
Não Adequado	Não Prioritário					

dos das equipas, das unidades e da empresa no seu todo.

Como vimos, importa que a sua gestão seja efectuada ao longo do ano e não apenas no final. Deste modo, a gestão do desempenho deve ser um instrumento de utilização corrente de apoio ao planeamento, organização, controlo e dinamização da nossa actividade, permitindo um acompanhamento regular da performance das nossas equipas e também uma diferenciação mais rigorosa e factual dos desempenhos.

No que se refere ao **talento**, será possível segmentar os empregados de acordo com o seu potencial (competências) e com a sua performance (objectivos) e actuar, por exemplo, ao nível dos quadros-chave, na sua preparação para funções de liderança, e ao nível dos casos críticos, na sua reconversão funcional ou na gestão da sua saída (Gráfico 6).

No que diz respeito à **remuneração**, para além da indexação da avaliação a prémios e incentivos, será possível estabelecer níveis de prioridade entre os vários empregados para os processos de revisão salarial. Assim, os empregados com melhores desempenhos e com um posicionamento remuneratório abaixo da maioria dos seus pares terão preferência e acesso a incrementos percentuais mais significativos (Gráfico 7).

É esta diferenciação dos vários níveis de desempenho, amplificada pela componente de objectivos, que permite uma melhor caracterização dos empregados e a aplicação de políticas de recursos humanos ajustadas a cada caso, reforçando uma cultura de desempenho e excelência.

Por isso, não se limite a avaliar, gira o desempenho dos seus colaboradores. ■

\*Director-Adjunto na Direcção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos. pedro.taborda@cgd.pt

### Referências

*Avaliação do Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* – 2008 – António Caetano.  
*LOOP, Organizações em mudança* – 2005 – Luis Sítima, Felipa Oliveira e Vanessa Fernandes.

# Diga-nos como É

É um espaço novo na *inforBANCA*. Vai dar-lhe a conhecer **peçoas** que partilham connosco as suas vivências e experiências de trabalho.

## Gestor de Clientes



José Miguel Marques

José Miguel Marques\*

com a duração de 2 meses e um estágio de 4 meses em diferentes agências do banco, foi-me dada a oportunidade de assumir a gestão de uma carteira de clientes.

### 2. Descreva-nos em seis linhas o seu dia-a-dia de trabalho.

Costumo dizer que a actividade de gestor reúne o melhor de três mundos: a relação comercial, o estudo de soluções técnicas no âmbito financeiro e a gestão de uma pequena empresa, que é a forma como eu vejo uma carteira de clientes. O meu dia-a-dia é, essencialmente, passado em reunião com actuais e potenciais clientes, de onde advém a necessidade de estudarmos e propormos soluções financeiras à medida de cada cliente. Depois, há também a interacção colaborante com os colegas de trabalho e a hierarquia, bem como algumas tarefas de carácter administrativo. Tudo isto é sempre enquadrado no âmbito de uma gestão cuidada de objectivos comerciais e de controlo de risco.

### 3. Indique três qualidades que considere absolutamente imprescindíveis num gestor de clientes.

1) Preparação técnica – o gestor deverá dominar todas as características dos diferentes produtos financeiros com que lida, a fim de informar de forma rigorosa os clientes sobre os mesmos e aconselhar a melhor solução para as suas necessidades.

2) Capacidade de ouvir/compreender o cliente – o gestor deverá ser capaz de se colocar na posição do cliente, compreendendo os seus anseios e necessidades particulares. Apenas fazendo um diagnóstico correcto será capaz de propor soluções adequadas.

3) Proactividade – o gestor deverá ser capaz de ir acom-

panhando a todo o momento a evolução do envolvimento financeiro do cliente com a instituição, propondo alterações e melhorias sempre que tal fizer sentido.

### 4. “Nem tudo são rosas”. Indique-nos alguns aspectos menos agradáveis da sua função.

Na minha opinião, os aspectos menos agradáveis da minha função têm a ver com a parte mais administrativa da nossa actividade. Isto é, a montagem de muitas das operações propostas e solicitadas pelos clientes exigem bastante trabalho de preparação documental. Embora importante, esta não será a parte da actividade que considero mais interessante. Felizmente, as coisas têm melhorado muito neste campo: o BES tem investido muito, nos últimos anos, no desenvolvimento de ferramentas informáticas que simplificam e agilizam este tipo de processos.

### 5. O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente?

A liderança inteligente e inspiracional que praticam. Há exigência na apresentação de resultados, como não poderia deixar de ser numa actividade como a nossa, mas é dado espaço para que cada qual planeie o melhor caminho para lá chegar, enquadrado com a estratégia definida. Há atenção para com os nossos sucessos, não existindo qualquer receio de os louvar como forma de incentivo e de motivação. Por outro lado, existe disponibilidade para ajudar a ultrapassar as dificuldades com que por vezes nos deparamos.

### 6. Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Tenho tido a felicidade de trabalhar num banco que confere uma enorme importância à formação dos seus colaboradores. Todos os Gestores 360° têm, para além da formação inicial, um vasto programa de formação presencial para cumprir em aproximadamente três anos. Este programa abrange áreas técnicas e comportamentais, tendo o condão de aumentar os nossos conhecimentos e incutir em nós a segurança de que estamos aptos a prestar um aconselhamento financeiro de qualidade aos nossos clientes.

Paralelamente, é frequente a necessidade de realizarmos sessões online de actualização de conhecimentos face a alterações que se vão sucedendo no enquadramento da actividade bancária.

Recentemente, o banco concedeu-me a oportunidade de frequentar, em período laboral, um *master* em Gestão Bancária que me tem permitido compreender melhor o funcionamento do sector bancário no seu todo, bem como reforçar conhecimentos determinantes para desempenhar melhor a minha actividade diária.

### 7. O negócio bancário assenta na confiança. Como encaram os clientes a actual situação, em que, nalguns casos, a confiança no sector foi quebrada?

É notório que os clientes, atentos às notícias que vão sendo veiculadas pelos órgãos de comunicação social, têm apresentado questões e levantado reservas que outrora não colocavam. Julgo que aqui cabe ao gestor ter um papel pedagógico e ser o primeiro elemento a zelar pela credibilidade do sector. Aquilo que tenho procurado fazer é expor aos clientes, com total transparência e rigor, os acontecimentos que têm marcado o sector. Penso que tenho conseguido levar os clientes a distinguirem casos particulares e com contornos muito específicos, contribuindo assim para a manutenção da sua confiança no sistema bancário. Estou também certo de que esta tarefa me está de alguma forma facilitada por ter a felicidade de trabalhar numa instituição centenária e com uma marca por si só merecedora de credibilidade no mercado. ■

\*Gestor de Cliente (Gestor BES 360°)  
Banco Espírito Santo  
Apoio da Universidade BES.

## Responsável de Formação



Nuno Contramestre\*

1. Há quanto tempo desempenha a função de responsável pela formação do Banif? Como chegou lá?

Estou no Banif há aproximadamente cinco anos e sou responsável pela formação há cerca de três. No passado, trabalhei em várias empresas de consultoria – Andersen, Deloitte e GMS –, onde fui responsável pela coordenação de vários projectos de RH, designadamente nas áreas de formação, avaliação de desempenho, funções e carreiras, competên-

cias, entre outras. Colaborei também em processos de reorganização de empresas e/ou implementação de soluções informáticas, coordenando equipas de facilitação da mudança.

2. Enquanto responsável da formação, quais são os seus maiores desafios? Refira um de médio prazo e outro mais imediato.

Em termos mais imediatos, e no âmbito da reformulação da estratégia da formação *e-learning*, estamos a desenhar vários programas de formação à medida e que estão progressivamente a ser implementados junto dos segmentos a que se destinam, consubstanciando “percursos formativos” obrigatórios para determinadas funções. Constitui igualmente um objectivo de curto prazo a implementação de uma lógica diferente de comunicar e concretizar a formação. Hoje proliferam os conceitos de *campus*, academia, etc. O Banif está em fase de lançamento dessa nova imagem/conceito.

A longo prazo, gostaríamos de passar a relacionar de uma forma mais estruturada os requisitos das funções internas com a formação profissional relevante, bem como uma abordagem estruturada para desenvolvimento do segmento de quadros de elevado potencial.

3. A formação deve centrar-se nas “matérias imediatamente produtivas” – técnicas de venda, procedimentos operacionais, etc. –, ou deverá privilegiar a componente de desenvolvimento pessoal?

Diria que em ambos os aspectos. Por um lado, a vertente de conhecimentos ligados à função e ao negócio é absolutamente crítica. O dinamismo do sector e as actividades de regulação e supervisão do sistema financeiro em Portugal são cada vez maiores, colocando a tónica na permanente actualização de conhecimentos.

Por outro lado, a perspectiva de desenvolvimento assume uma importância cada vez maior, sobretudo numa organização em crescimento por via orgânica. É fundamental preparar os melhores e apostar/qualificar aqueles que assumirão, no curto/médio prazo, posições-chave dentro da estrutura do banco.

No Banif, a perspectiva de desenvolvimento tem assumido uma relevância cada vez maior, tendo as duas compo-

nentes um peso muito equilibrado. No ano passado, implementámos vários programas de formação comportamental orientados para as competências de gestão do tempo e liderança; além disso, investimos bastante em ciclos de formação para alguns segmentos de colaboradores para assumirem, de uma forma plena e capacitada, as suas funções.

4. Como é, tipicamente, a sua semana de trabalho?

Uma parte significativa do meu tempo é destinada a reuniões de planeamento e acompanhamento dos projectos. É um trabalho de muito contacto com o terreno: colaboradores, hierarquias, entidades externas, entre outros. Tento marcar essas reuniões durante a manhã e reservar o período da tarde para a produção de trabalho que está directamente comigo. Por regra, não levo trabalho para casa, mas admito que por vezes tenho de abrir excepções.

5. Já teve de se confrontar com alguma situação particularmente difícil de gerir?

A área de recursos humanos, pela sua abrangência e transversalidade, implica um forte grau de contacto com pessoas e, por isso, com regularidade encontro situações difíceis de gerir. Trabalhar com pessoas constitui um desafio difícil e apaixonante. Passo o meu dia a lidar com isso.

6. Se lhe dessem a oportunidade de dar um único conselho a alguém que irá assumir a função de responsável de formação, o que diria?

Tenho a sorte de gostar profundamente da minha função, pelo que lhes diria para procurarem ser felizes no local de trabalho e rodearem-se de colaboradores com características e valências diferentes.

7. Qual o lema da sua vida? Como o aplica à sua actividade profissional?

Ser positivo. Com as devidas variáveis de contexto, este traço de positividade é aplicado de igual forma no contexto profissional e pessoal. Como recentemente ouvi, “não existe uma vida profissional e pessoal... a vida é só uma”. ■

\*Director-Adjunto  
Responsável do Serviço de Formação e  
Desenvolvimento do Banif.

# O Sector Bancário

## Em Portugal no Ano de 2008

À semelhança de anos anteriores, e com base em dados do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB), damos-lhe conta do comportamento de um sector fundamental na economia nacional – o sector bancário. Note que os dados e indicadores de 2007 foram recalculados pela APB, por não estarem disponíveis elementos de 2008 de algumas instituições, para possibilitar a análise comparativa entre os dois períodos. Destacamos:

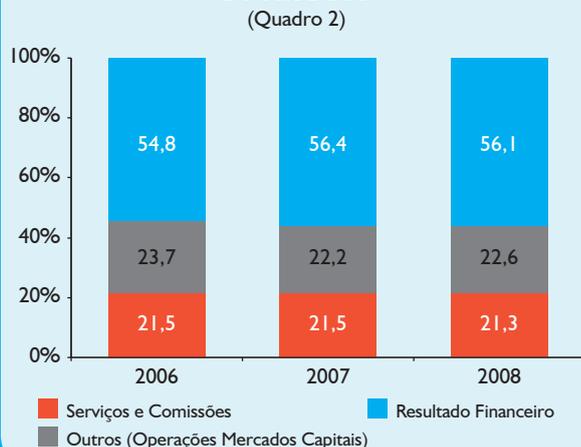
### Caracterização Geral do Sector – 2008

- Activo líquido total cresce **10,7%**
- Crédito a clientes aumenta **12,2%**
- Recursos de clientes sobem **10,1%**
- Resultado bruto aumenta **16,8%**
- Resultado líquido diminui **19%**
- *Cost to income* baixa para **50,73%**

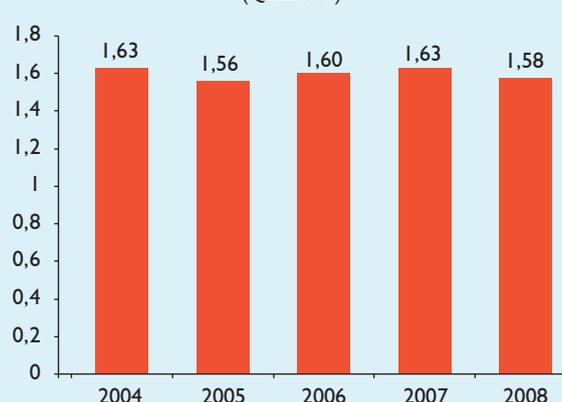
#### CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SECTOR EM 2008 (Quadro 1)

		Dezembro		Variações	
		2008	2007	Absolutas	Relativas (%)
<b>1. Dados Gerais</b> (em milhões de euros)	Activo Líquido	450 254	406 868	43 386	10,7
	Crédito sobre Clientes	289 476	257 937	31 539	12,2
	Recursos de Clientes	183 767	166 967	16 800	10,1
	Responsabilidades Representados por Títulos	64 212	55 305	8 907	16,1
	Nº de Balcões	6 260	5 941	319	5,4
	Nº de Empregados	59 029	57 125	1 904	3,3
	Resultado Bruto de Exploração	5 522	4 729	793	16,8
	Resultados do Exercício	2 176	2 686	- 510	- 19,0
<b>2. Indicadores</b> (em %)	Nº de Empregados por Balcão (NP/NB)	9	10	- 1	

#### EVOLUÇÃO DO PESO DAS COMPONENTES DO PRODUTO (Quadro 2)



#### EVOLUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA (Quadro 3)

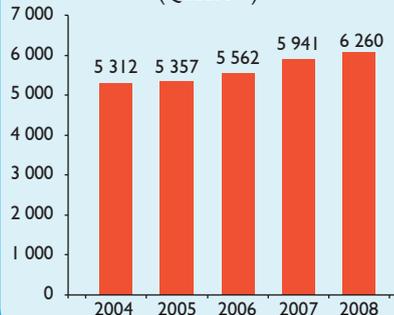


## Cobertura Geográfica e Bancarização

- Número de balcões cresce para **6 260**
- Número de ATM aumenta para **13 391**
- Número de cartões bancários aumenta para **19,8 milhões**

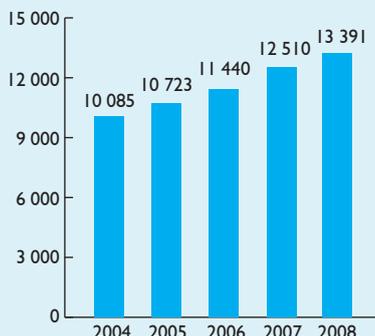
### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE BALCÕES DOMÉSTICOS

(Quadro 4)



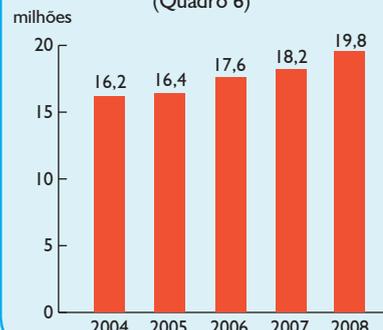
### ATM

(Quadro 5)



### CARTÕES DA REDE MULTIBANCO

(Quadro 6)

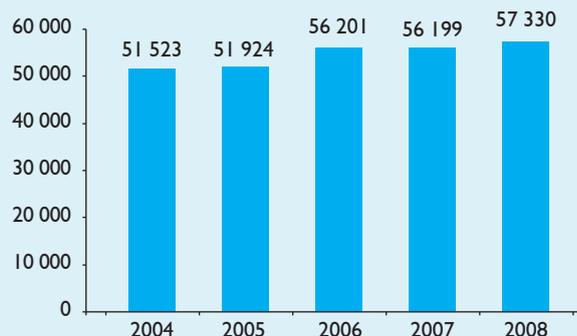


## Recursos Humanos

- Crescimento acentuado do nº de empregados afectos à actividade doméstica (**mais 1 197**) devido à expansão verificada ao nível de postos de venda da rede comercial (**mais 319 balcões**)
- Empregados com formação superior já representam **47%** do total

### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS AFFECTOS À ACTIVIDADE DOMÉSTICA

(Quadro 7)



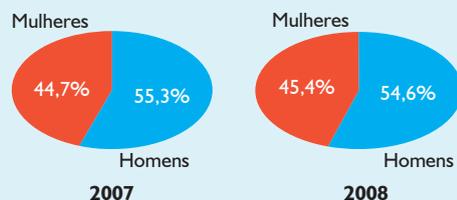
### NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

(Quadro 8)



### EMPREGADOS POR GÉNERO

(Quadro 9)



Porque não esgotámos os aspectos analisados, recomendamos a leitura integral do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, em [www.apb.pt](http://www.apb.pt), já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2008 e o modo como tem evoluído. ■

# A Formação na Banca em 2008

Os responsáveis de formação dos bancos identificaram como importante a existência de instrumentos que permitissem o *benchmarking* da actividade através da realização de um estudo sobre indicadores de formação. Esta preocupação deu origem a um grupo de trabalho, criado pelo Conselho Pedagógico, que desenhou um questionário para recolher, junto dos bancos, os dados relativos à actividade formativa, e definiu o processo para análise dos resultados. O estudo contou com uma elevadíssima participação dos bancos, abrangendo quase a totalidade do sector.

O estudo, relativo a 2008, envolveu instituições que representam cerca de 98% dos trabalhadores da banca e permitiu identificar como conclusões mais importantes as seguintes:

- Foram realizadas pelos bancos cerca de 2 milhões de horas de formação (horas x formando), a que correspondem mais de 400 000 participações individuais;
- O investimento médio em formação por colaborador foi de 449,80 €;
- Cada trabalhador frequentou, em média, 7 acções de formação;
- Os colaboradores da área comercial realizaram 85% do total das participações;
- O *e-learning*, com 28% das horas x formando, assume importância crescente;
- A formação presencial, com 57% das horas x formando, continua a ter muito relevo;
- O número médio de pessoas afectas à gestão da formação é de cerca de 10 nos bancos grandes e de 3 nos de média dimensão;
- Os custos com fornecedores externos representam cerca de 60% do total dos gastos com formação.

A importância do estudo resulta da necessidade de se conhecer, com o detalhe possível, quanto e como se investe no desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores dos bancos. Criam-se, desta forma, *benchmarks* da maior utilidade para todos os decisores, já que permitem estabelecer comparações e tendências.

Foi considerado particularmente relevante obter dados sobre os colaboradores abrangidos por formação profissional, caracterizando as acções em termos de metodologia, duração e áreas temáticas e observando as formas de organização da formação (interna vs. externa) e os recursos afectos à mesma, aprofundando a visão de como é realizado o investimento em formação profissional no sector bancário português.

A Tabela I apresenta a caracterização da amostra que participou nos estudos.

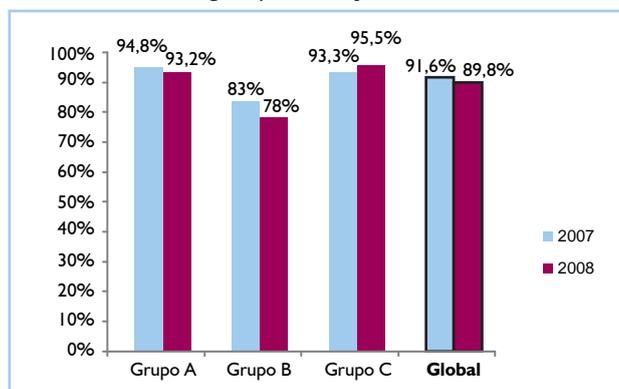
Verifica-se que, em 2008, 90% dos colaboradores foram abrangidos por, pelo menos, uma acção de formação (Gráfico 1).

Em média, cada trabalhador frequentou 7 acções, mas, numa das instituições, essa média é de 15 (Gráfico 2).

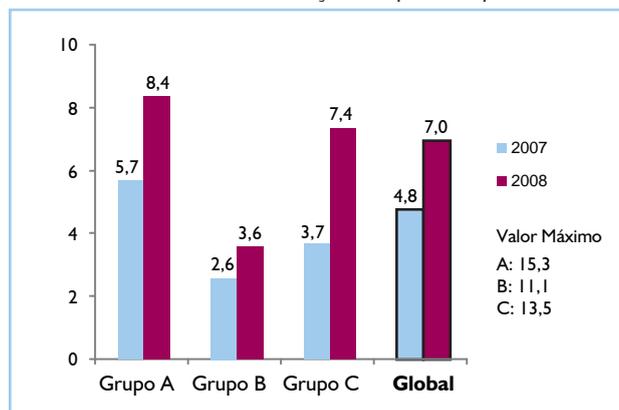
**Tabela I** – Amostra Recolhida: Número de Bancos e Número de Trabalhadores Abrangidos pelo Estudo

GRUPO	N.º de Bancos		N.º de Trabalhadores	
	2007	2008	2007	2008
A	5	5	40 343	40 272
B	8	8	15 542	16 484
C	7	7	772	799
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>56 657</b>	<b>57 555</b>

**Gráfico 1** – Percentagem de Trabalhadores Abrangidos por Formação Profissional



**Gráfico 2** – Número Médio de Acções Frequentadas por Trabalhador

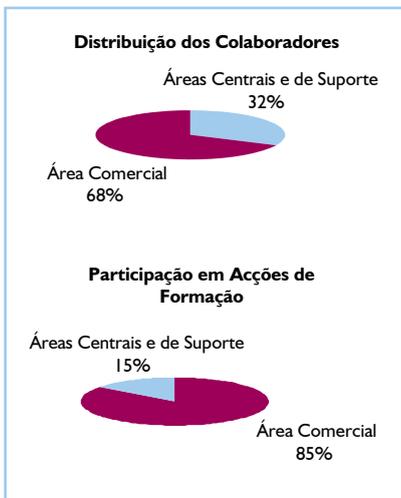


## Formação por Funções

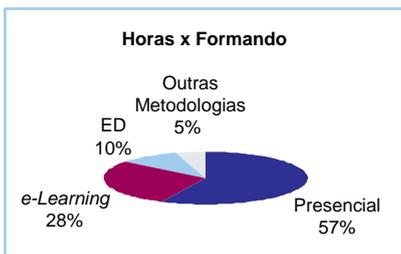
A formação dos colaboradores da área comercial é, desde há muito, uma prioridade para as instituições bancárias, as quais, pela natureza do seu negócio, estão hoje profundamente orientadas para o cliente. Não admira assim que os “comerciais”, 68% dos empregados, recebam 85% da formação e que ao *back office*, 32% dos efectivos, se destinem apenas 15% das acções de formação (Gráfico 3).

Saliente-se que a função de assistentes/atendedores comerciais é particularmente visada pelas políticas de formação e, como que a reflectir o seu grau de especialização, quanto mais pequena é a instituição maior é o esforço na formação daqueles elementos (Gráfico 4).

**Gráfico 3** – Percentagem da Distribuição dos Colaboradores e Participações em Acções de Formação por Funções



**Gráfico 5** – Volume de Formação nas Diversas Metodologias (Global)



## Metodologias de Formação

A formação, medida em horas de formação (horas x formando), é ministrada 57% presencialmente, 28% através de *e-learning*, 10% por ensino a distância (base papel) e 5% via outras metodologias (Gráfico 5).

## Duração das Acções de Formação

Como já se referiu anteriormente, a duração das acções de formação é cada vez mais curta, independentemente da metodologia utilizada. Os bancos precisam de actualizar permanentemente os seus colaboradores, recorrendo a vias que tornam difícil traçar uma fronteira entre “formação” e “informação”. Mesmo no regime presencial, as acções têm qua-

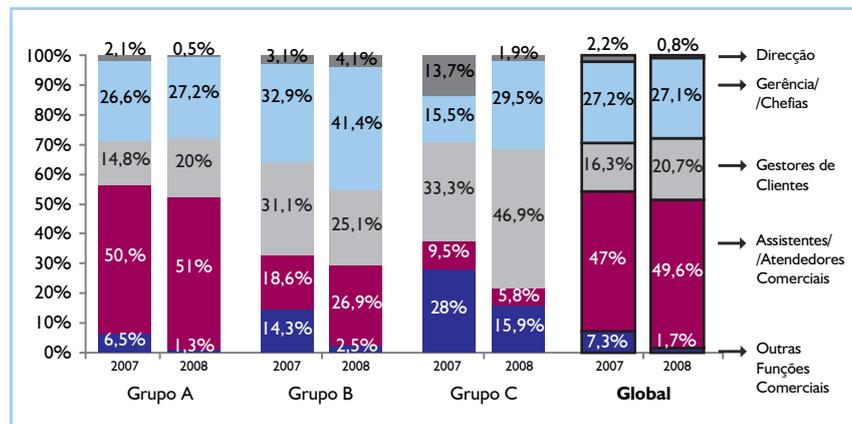
se todas duração inferior a 7 horas, embora se proporcionem formações mais longas, com duração entre as 7 e as 35 horas (Gráfico 6).

## Formação por Área Temática

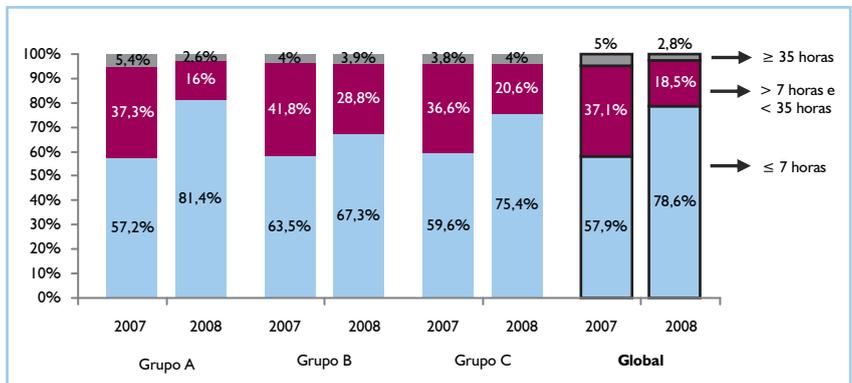
A formação em produtos, serviços e técnicas bancárias é, de longe, aquela em que os bancos mais investem (46,4% do total). As áreas de recursos humanos, comportamental e comercial ocupam igualmente posições de destaque. Um conjunto de áreas temáticas agrupadas em “outras” tem algum relevo e inclui assuntos como *compliance*, combate ao branqueamento de capitais, fiscalidade e outros (Tabela 2).

Na Tabela 3, encontram-se as áreas que foram referenciadas em “Outras”.

**Gráfico 4** – Distribuição das Participações da Área Comercial



**Gráfico 6** – Percentagem das Participações por Horas de Duração da Acção (Presencial)



**Tabela 2** – Percentagem das Participações por Área Temática (Global)

Área Temáticas (Global)	2007	2008	Variacão	Posição em 2007
Produtos, Serviços e Técnicas Bancárias	63%	46,4%	↓	1.º
Recursos Humanos	1%	8,2%	↑	7.º
Comportamental	4%	7,7%	↑	4.º
Comercial, Marketing e Vendas	14%	7,1%	↓	2.º
Gestão, Finanças e Organização Empresarial	11%	4,9%	↓	3.º
Informática e Novas Tecnologias	3%	1,6%	↓	6.º
Línguas	1%	1%	=	7.º
Outras	3%	23,2%	↑	5.º

**Tabela 3** – “Outras” Áreas Temáticas – Exemplos

“Outras” Áreas Temáticas
Direito
Compliance e AML
Mercados Financeiros
Fiscalidade
Higiene e Segurança no Trabalho
Qualidade
Programas Avançados de Gestão e Finanças

## Investimento em Formação

Em média, em 2008, os nossos bancos investiram cerca de 450,00 € na formação de cada colaborador, um pouco menos do que no ano anterior (Gráfico 7). Verificam-se, no entanto, grandes assimetrias no sector, a reflectirem diferentes fases de desenvolvimento dos bancos e diferentes políticas neste domínio.

Apesar dos esforços realizados para a clarificação do conceito de “custos de formação”, subsistem algumas dúvidas, sobretudo se se pretender fazer uma comparação inter-

sectorial ou mesmo internacional. Exemplos de custos não considerados neste estudo são, por exemplo, as horas de trabalho não realizadas para serem dedicadas à formação (cerca de 2 milhões) – Gráfico 8.

## Desafios para o Futuro

O IFB, no âmbito do Conselho Pedagógico, procurará dar continuidade a este trabalho e incentivará, nos fóruns internacionais em que actua, a realização de estudos que nos permitam comparar a formação bancária realizada em Portugal com a de outros países.

A discussão destes resultados no quadro do actual contexto do sector bancário poderá ser muito útil. De facto, sendo a formação um factor-chave para o futuro do sector, esta reflexão poderá contribuir para al-

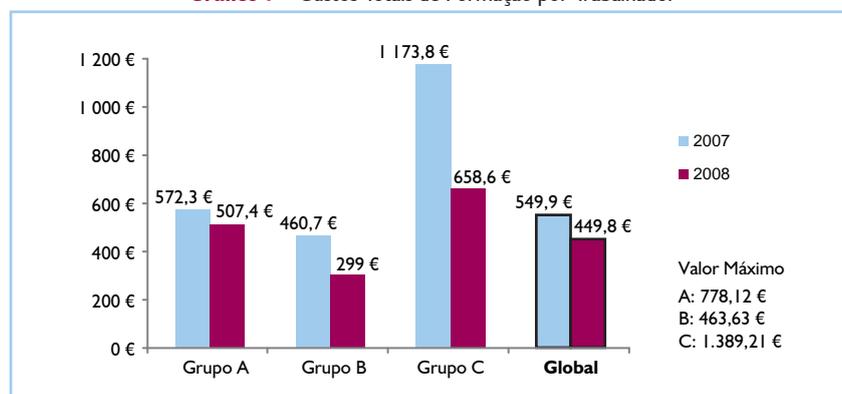
vancar as mudanças necessárias.

Poderão, nomeadamente, ser discutidas questões como as seguintes:

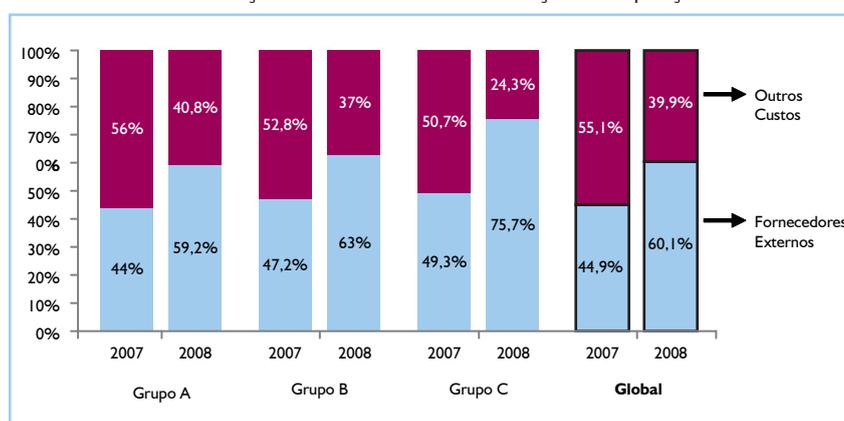
- Qual poderá ser o papel do capital humano nas estratégias futuras do sector?
- Quais serão as competências emergentes no sector bancário?
- Qual a formação adequada para formar os perfis profissionais necessários?
- Que novas funções irão surgir?
- Quais as metodologias que serão mais ajustadas?
- Que áreas temáticas ganharão relevo?

Perante o actual cenário, a estratégia das políticas de formação deverá ser de longo prazo, desenvolvendo competências capazes de ajudar a resolver os actuais problemas e de prevenir acontecimentos futuros da mesma natureza. ■

**Gráfico 7** – Custos Totais de Formação por Trabalhador



**Gráfico 8** – Distribuição dos Custos Totais com Formação – Comparação 2007/2008

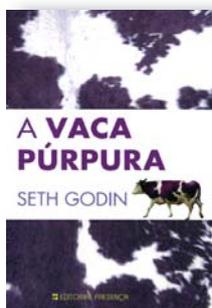


# Divulgando



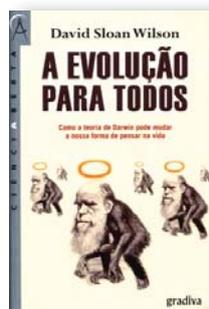
Vivemos num mundo de mudanças sem precedentes, onde se assiste ao aumento da competitividade global e se vive sob a ameaça da comoditização.

**Controle as Regras do Jogo – Como Aumentar as Receitas e o Lucro através da Inovação**, editado pela **Actual Editora**, de **A. G. Lafley** com **Ram Charan**, recorda-nos que a inovação é o caminho a seguir para se poder vencer e poderá, assim, ajudar qualquer gestor a redefinir a sua postura como líder e a ‘controlar as regras do jogo’. ■



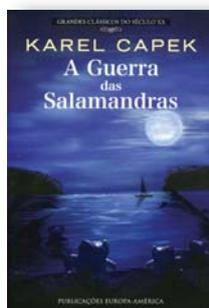
Imagine-se a atravessar uma paisagem bucólica, idílica, repleta de campos verdejantes onde pastam centenas de vacinhas amorosas iguais umas às outras. A princípio não ignora a beleza do quadro, mas alguns quilómetros depois tudo se torna demasiado enfadonho.

A não ser, claro, que uma vaca púrpura se tivesse infiltrado no cenário. Ora, com o mundo do marketing passa-se algo semelhante. Se é uma vaca púrpura que lhe está a faltar, **Seth Godin**, em **A Vaca Púrpura**, editado pela **Editorial Presença**, ajuda-o a criá-la através de conselhos sólidos e de uma análise frontal e objectiva da realidade do mercado actual. ■



Com histórias tão cativantes como informativas, **David Sloan Wilson**, em **A Evolução para Todos – Como a Teoria de Darwin Pode Mudar a Nossa Forma de Pensar na Vida**, editado pela **Gradiva**, descreve os princípios básicos da evolução e mostra como, se devidamente entendidos, estes podem lançar luz sobre todos os aspectos da criação.

Intensa e provocadora, assim como ousadamente divertida, esta obra trata alguns dos temas sociais e filosóficos mais profundos desta ou de qualquer época. ■



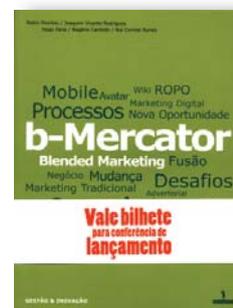
O Homem descobre uma espécie de salamandra altamente inteligente e aprende a explorá-la, escravizando-a, mas algo corre mal... na sua ânsia para desenvolver ainda mais as capacidades das salamandras, para as usar, vai dar-lhes todas as armas necessárias para elas desafiarem o lugar do ser humano no topo da cadeia animal.

Com **Karel Capek** e a **Guerra das Salamandras**, editado pelas **Publicações Europa-América**, assistimos à satirização da ciência, do capitalismo, do fascismo, do jornalismo, do militarismo e até de Hollywood... ■



Como seria maravilhoso poder dispor hoje de grandes entrevistas com André Gide, Henry James, Marcel Proust, Walt Whitman... Assim nasceu a ideia de **O Livro dos Saberes – Conversas com os Grandes Espíritos do Nosso Tempo**, uma “biblioteca intercultural” que reúne as palavras dos grandes espíritos do nosso tempo.

Esta súpula do saber, cuja organização é da responsabilidade de **Constantin Von Barlowen**, editada pelas **Edições 70**, contém uma parcela do mundo conhecido e futuro. ■



A sociedade da informação e do conhecimento tem produzido alterações no dia-a-dia das pessoas. Os consumidores estão mais informados e mais exigentes, procurando, cada vez mais, “participarem” nas políticas comerciais e de marketing das empresas.

Em **b-Mercator – Blended Marketing**, editado pela **Dom Quixote**, os autores desafiam-no a partilhar com eles ideias, sugestões, novas abordagens que permitam continuar a construir, numa comunidade de interesses, as novas competências, fundamentais para o êxito dos negócios. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Lua de Papel** – *O Ponto Morto*, Seth Godin; *Os Melhores Investimentos do Mundo em Tempo de Crise*, de Peregrino Santa Clara;
- **Almedina** – *Dicionário Jurídico – Vol. II – Direito Penal, Direito Processual*, de Ana Prata Catarina e José Manuel Vilalonga; *Condomínio*, de José Castelo; *Trabalho*, de Fausto Leite; *IRS*, de João Espanha;
- **Centro Atlântico** – *Madoff – A História da Maior Fraude Financeira de Sempre*, de Peter Sander;
- **Actual Editora** – *Deslocalização – Tendências Críticas em Economia e Gestão*, de Diana Farrell; *Efeito Bola de Neve – A Biografia de Warren Buffett, O Maior Investidor do Mundo*, de Alice Schroeder;
- **Livros D’Hoje** – *As Aventuras de Johnny Bunko*, de Daniel H. Pink.

Os nossos agradecimentos aos editores.



Temos uma  
que o valor  
com precis

dos pro  
de sucesso

Soluções

Marketing Bancário

Conheci o Pedro há mais de 12 anos, quando, nessa época, trabalhou no Departamento de Marketing Estratégico e depois no Departamento de Direct Banking do BES. Desde essa altura, tenho acompanhado a sua carreira ascendente na banca. Actualmente, exerce funções de Director de Planeamento do Montepio. Anteriormente, foi Director de Marketing e de Novos Canais de Distribuição da mesma instituição. É licenciado em Economia pela Universidade Católica de Lisboa, com uma pós-graduação em Marketing pelo ISG, e escreve-nos um artigo interessante do ponto de vista do marketing dos serviços financeiros, muito actual, sobre a variável “preço” e o papel das associações de defesa do consumidor. Não deixe de ler!



Bruno Valverde Cota  
Coordenador da Secção

# Os Serviços Bancários Não São *Commodities*



Pedro Gouveia Alves\*

No último par de anos, temos assistido a uma intensificação da regulação dos mercados, especialmente os mercados financeiros, com particular incidência sobre o que as entidades entendem por defesa do interesse e do direito dos cidadãos consumidores. A aceleração de iniciativas públicas de regulação da actividade bancária coincide com a evolução do preço do dinheiro.

Desde o início da década, as taxas de juro desceram para níveis baixos, possibilitando o acesso dos agentes económicos ao crédito de forma até então sem paralelo na história recente. A par de um mercado liberalizado, o funcionamento das regras de concorrência possibilitaram o desenvolvimento da oferta de soluções de crédito sem precedentes, permitindo aos consumidores satisfazerem as suas necessidades de financiamento para a aquisição de habitação e de bens duradouros. De realçar que Portugal era, dos países da Europa a 15, o que apresentava os índices mais baixos de conforto e de condições de habitação, agravado por um mercado de arrendamento ineficiente. Portanto, a facilidade do acesso ao crédito teve consequências positivas no mercado, dando aos portugueses o acesso à satisfação de necessidades fundamentais. A diversificação de soluções, de preços, de marcas bancárias e de serviços financeiros permitiu aos consumidores a “liberdade de escolha”.

Foi na inversão do ritmo das taxas de juro que se vieram a intensificar as críticas das associações de defesa dos consumidores. A subida das taxas de juro, ocorrida até meados de 2008, veio marcar determinantemente a agenda das iniciativas legislativas sobre matérias como a amortização antecipada de créditos à habitação, arredondamento de taxas, actualizações de *spreads*, etc, etc. Num misto de argumentos como a falta de transparência, iliteracia financeira dos consumidores, e até, acusações de falta de ética, uma intensa actividade de produção regulamentar alterou significativamente o contexto em que tinham sido realizados os respectivos contratos.

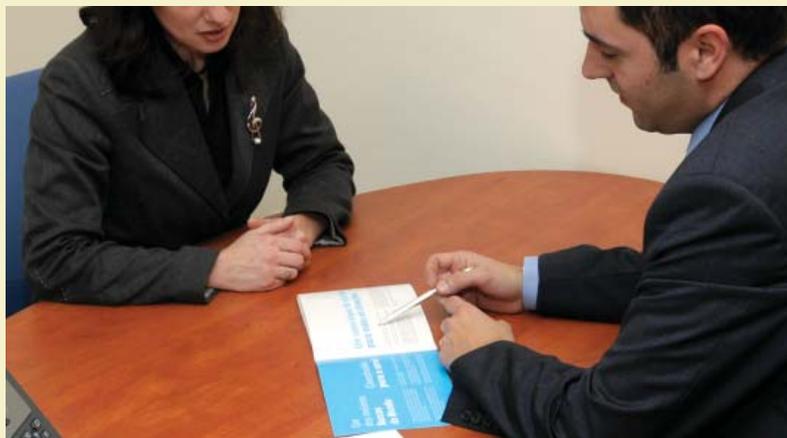
No entanto, a reter para esta reflexão fica a actual tendência de produção legislativa centrada na variável **preço**. Como se a actividade financeira se regesse simplesmente por decisões de preço. Como se fosse uma simples *commodity*.

Ora, reside aqui um erro de aproximação à realidade da actividade bancária. Primeiro, como em qualquer actividade de “marketing de serviços”, o negócio bancário não se centra exclusivamente no preço. Por exemplo, os serviços bancários não se “armazenam”, fazem antes parte de um processo que, no conjunto, presta um serviço, de que o preço é apenas uma variável. Segundo Christopher Lovelock, autor da obra *Services Marketing*, o serviço resulta da combinação das seguintes variáveis de *marketing mix*:

- *Product Elements* – que produto e que características lhe estão inerentes;
- *Place, Cyberspace and Time* – onde está disponível e em que momentos;
- *Process* – processo de prestação do serviço e interacção com os clientes nesse processo;
- *Productivity and Quality* – evidências de qualidade na prestação são importantes para o cliente escrutinar a escolha que está a fazer e a sua sustentabilidade em escolhas futuras;
- *People* – as pessoas que estão envolvidas no processo de prestação do serviço, os seus conhecimentos, a sua capacidade de aconselhar e de ajudar nas escolhas do cliente;
- *Promotion and Education* – comunicação da oferta e capacidade de dotar o cliente com explicações que lhe permitam tomar uma boa decisão;
- *Physical Evidences* – uma vez que o serviço não é tangível, as evidências físicas são uma forma de materializar a percepção que o cliente tem do serviço que lhe é prestado. Por exemplo, se um balcão está bem arrumado, limpo e cuidado, isso será uma forma de o cliente escrutinar o prestador do serviço;
- *Price and Other User Outlays* – finalmente, o preço como factor a ponderar entre os restantes anteriores, de que fazem parte não apenas o preço publicitado, mas igualmente os gastos de obtenção do serviço (exemplo: quantas vezes foi necessário o cliente deslocar-se e quanto tempo despendeu).

Sucedem até que o **preço** não é sequer a principal variável de escolha de um banco ou de um serviço bancário. Senão, vejamos: segundo o estudo regular Basef da Marktest, o factor preço surgia apenas como a quarta razão para a escolha do primeiro banco dos indivíduos bancarizados, muito atrás de outros factores mais importantes, como as influências de familiares e de amigos, o crédito do ordenado ou a proximidade.

“... os serviços bancários não se “armazenam”, fazem antes parte de um processo que, no conjunto, presta um serviço, de que o preço é apenas uma variável.”



Não me lembro de ter visto em revistas de associações de defesa dos consumidores comparações de serviços relativamente a parâmetros efectivamente relevantes para os consumidores que defendem. Seria muito interessante que, nas habituais comparações de soluções de crédito, houvesse o cuidado de se compararem **tempos de decisão de crédito, proximidade dos serviços, qualidade de acompanhamento na contratação, níveis de esclarecimento aos consumidores**. Seria igualmente de relevante interesse, nas comparações de soluções de poupança, verificar como comparam a capacidade de aconselhamento, a procura das melhores soluções para os clientes, ou a capacidade que o mercado atribui ao banco de honrar os seus compromissos junto dos seus depositantes (no caso, o seu *rating*). Provavelmente, as associações de defesa do consumidor poderiam desempenhar um papel de relevo aferindo de forma mais objectiva a verdadeira relação **qualidade-eficiência-preço** para ajudar nas escolhas dos consumidores. Na perspectiva de um bancário, pode ser injusto o escrutínio apenas pelo preço. Trocaria de médico de família, de dentista, de cardiologista ou de oftalmologista apenas pelo preço? Certamente que não. E isso, porque, mais do que tudo, nas escolhas prevalecem outros factores que não têm preço. Essa é uma das razões que tornam a actividade de prestação de serviços bancários tão estimulante e com tantos desafios pela frente. ■

\*Director de Planeamento do Montepio.

**Nota:** As opiniões expressas no artigo são da responsabilidade do autor, não coincidindo, necessariamente, com as do Montepio.



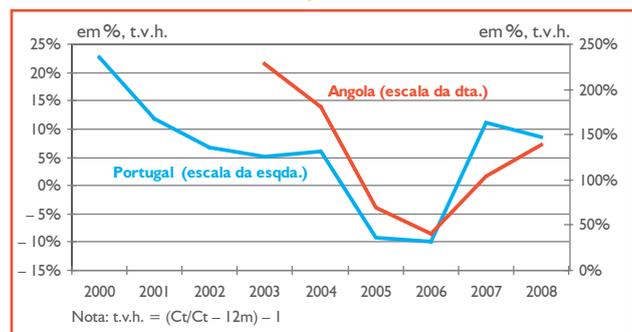
Cristina Casalinho\*

## Angola como Oportunidade de Crescimento para os Bancos Portugueses

O mercado de serviços bancários em Portugal caracteriza-se pela sua maturidade. O nível de bancarização é elevado e a utilização de serviços bancários é intensa. O endividamento das famílias e empresas é muito significativo, limitando o potencial de crescimento doméstico. Apesar de o mercado ser relativamente concentrado nas cinco maiores instituições bancárias, a concorrência é intensa, tendo implicado um considerável esmagamento de prémios de risco de crédito.

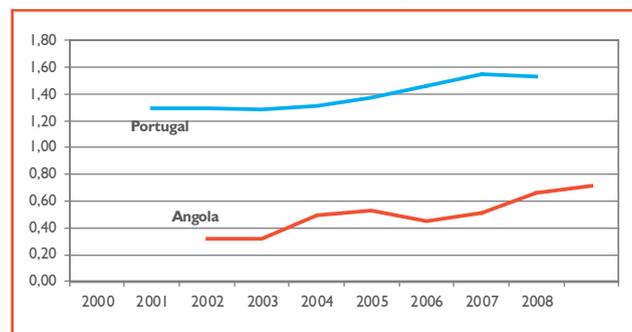
Na última década, o fraco crescimento da economia portuguesa, a estabilização dos níveis de endividamento das famílias e das empresas e o estreitamento de *spreads*, a par da mais recente necessidade de recomposição da poupança privada devido à estagnação das perspectivas de rendimento familiar perante a degradação do mercado de trabalho a prazo, justificam perspectivas modestas de expansão no negócio bancário em Portugal. Acresce que, até 2007, a expansão do crédito foi financiada mediante o recurso a fundos externos de médio e longo prazo, pois o andamento dos depósitos, por via de declínio da poupança, revelava-se insuficiente para financiar o acréscimo do crédito. Porém, a crise financeira encerrou os mercados internacionais de dívida, e a sua posterior lenta reabertura significa um acréscimo significativo dos custos de endividamento, impondo mais uma restrição à expansão do negócio bancário doméstico. Contudo, este constrangimento tem sido pouco relevante nos últimos trimestres, porque a procura de crédito por parte de empresas e famílias tem abrangido significativamente, exactamente no decurso da sedimentação de visões prospectivas de evolução mais pessimista dos rendimentos a prazo (Gráficos 1 e 2).

Gráfico 1 – Evolução do Crédito Total



Fonte: Banco de Portugal, Banco Nacional de Angola (BNA).

Gráfico 2 – Crédito/Depósitos



Fonte: Banco de Portugal, Banco Nacional de Angola (BNA).

Tabela 1 – Comparação Sumária entre o Sistema Bancário Português e Angolano

	Dados 2007	
	Portugal	Angola
População (milhões de habitantes)	10	15
PIB <i>per capita</i> (USD)	21 109	3 629
Activo líquido (em milhões de USD)	617 854	17 650
Crédito sobre clientes (em milhões de USD)	353 468	6 696
Recursos de clientes (em milhões de USD)	228 806	12 058
Resultado bruto de exploração (em milhões de USD)	6 480	548
Cost-to-income (%)	54,2	42,4
ROE (%)	14,3	28,9
Nº de balcões	5 941	448
Nº de empregados	57 125	7 673

Fonte: APB, KPMG (Angola)

Num contexto doméstico exigente, os bancos portugueses têm vindo a buscar mercados alternativos para desenvolvimento da sua actividade, privilegiando espaços económicos onde o potencial de crescimento do crédito é significativo, em que o nível de utilização de serviços bancários é ainda reduzido, em que a base de depósitos é suficiente para financiar a actividade creditícia. Este propósito tem vindo a ser bem servido pelo mercado angolano, onde a expressão dos bancos portugueses é representativa (Tabela 1 e Gráficos 3 e 4).

A atracção do mercado angolano pode sintetizar-se em alguns indicadores sumários, que se apresentam nas Tabelas 2 e 3 e Gráficos 5 a 8.

As oportunidades do negócio bancário em Angola por comparação com a descrição de um mercado maduro como o português radicam num nível de bancarização muito baixo, em níveis de depósitos e de crédito em percentagem do PIB muito reduzidos. A expansão do rendimento e da procura ancorada no desenvolvimento da indústria petrolífera tende a suportar a dinamização dos sectores não petrolíferos. A economia angolana, para escapar à maldição da exploração de recursos naturais, que secam a emergência de sectores não extractivos, tem de prosseguir os esforços de reconstrução de infra-estruturas promotoras da circulação de bens e pessoas, de ressur-

**Tabela 2 – Oportunidade de Expansão do Sector Bancário em Angola**

	% da população com conta num banco	Balcões (por 100 000 habitantes)	% do PIB	
			Crédito <sup>1</sup>	Depósitos
<b>Angola</b> (dados de 2007)	6,7	3,1	12%	27%
	x 3,7	x 1,8	x 1,8	x 0,9
<b>Economias de rendimento médio (África Subsariana)<sup>2</sup></b>	25%	5,6	21%	29%
<b>África do Sul</b>	46%	5,6	80%	72%

O sector Bancário angolano expandiu-se consideravelmente nos últimos anos, aproximando-se dos padrões regionais, sobretudo no que respeita a economias de rendimento médio.

1) Ao sector privado.  
2) Botswana, Cabo Verde, Guiné Equatorial, Gabão, Maurícias, Seychelles e Suazilândia (exclui África do Sul).

Fonte: BNA, KPMG (Angola), FMI.

**Tabela 3 – Potencial de Crescimento do Negócio Bancário em Angola Face a Economias Africanas de Rendimento Comparável**  
Dados 2008

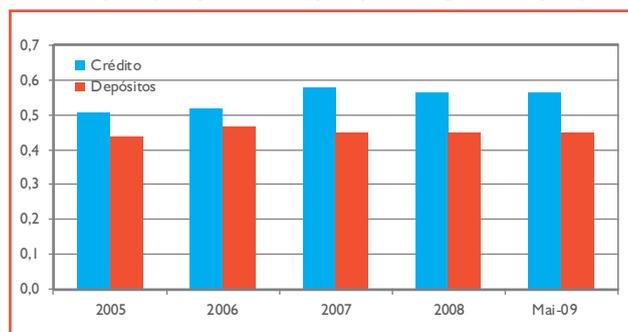
	PIB per capita (a preços de 2000)	Investimento total % do PIB
Angola	1 456	12,7
Expot. de petróleo	746	21,5
Rendimento médio	3 569	24,6
África do Sul	3 766	22,1

Potencial de crescimento do negócio bancário em Angola face a economias africanas de rendimento comparável

	2,5x	1,9x
--	------	------

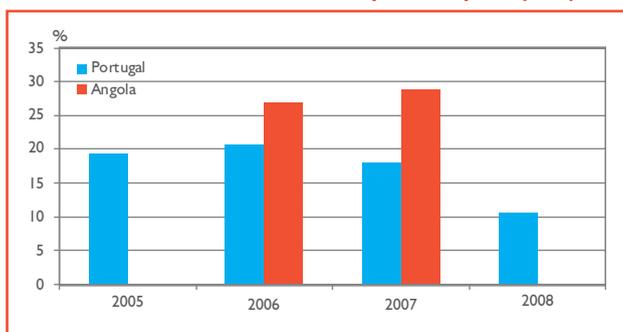
Fonte: FMI

**Gráfico 3 – Quota de Mercados dos Bancos Angolanos com Capital Português (não ponderados pela percentagem de capital)**



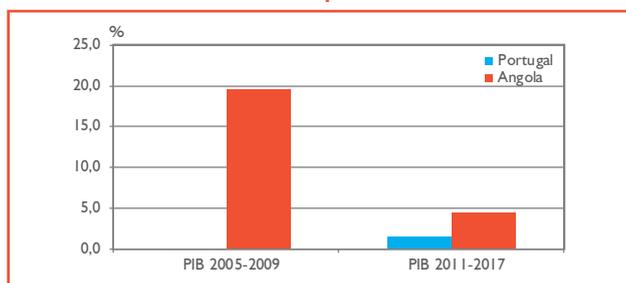
Fonte: Banco Nacional de Angola (BNA).

**Gráfico 5 – Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)**



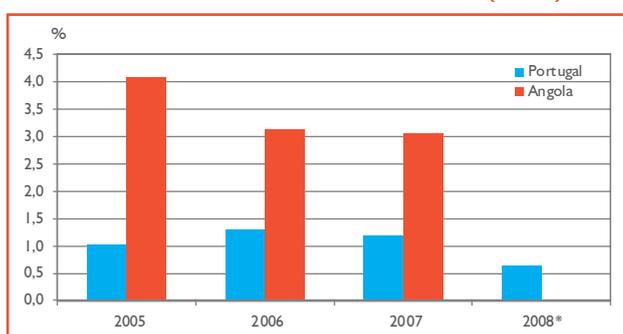
Fonte: Banco de Portugal, KPMG (Angola).

**Gráfico 4 – Comparação entre Crescimentos Observados e Esperados do PIB**



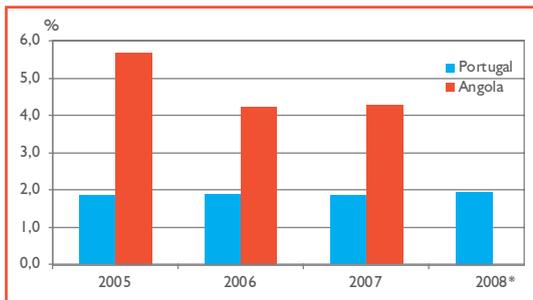
Fonte: Banco de Portugal, Min. Finanças (Angola), FMI, OCDE.

**Gráfico 6 – Rendibilidade do Activo Médio (ROAA)**



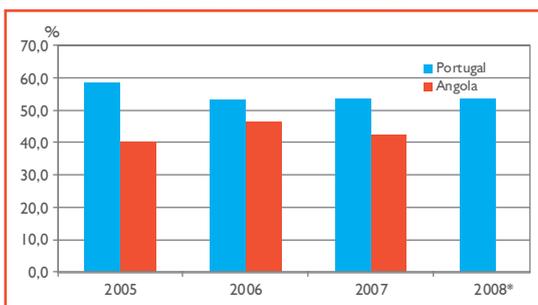
Fonte: Banco de Portugal, KPMG (Angola).

Gráfico 7 – Margem Financeira (% do activo)



Fonte: Banco de Portugal, KMPG (Angola).

Gráfico 8 – Cost-to-income



Fonte: Banco de Portugal, KMPG (Angola).

o Estado tende a ser um importante concorrente do sector privado pela poupança existente. Acresce que, dadas as funções naturais do sistema bancário e as reconhecidas capacidades dos bancos domésticos, a estes cabem responsabilidades na correcta alocação de recursos na economia. Perante a inexistência de um mercado de capitais, cumpre aos bancos exercerem cruciais tarefas de avaliação do risco, identificando e seleccionando os projectos mais válidos e exercendo escrutínio sobre a sua execução de acordo com as linhas definidas originalmente. Mais, num país com significativas lacunas de formação da sua mão-de-obra e a dar os primeiros passos na elaboração de projectos e estudos de viabilidade e/ou de mercado, os bancos detêm uma função pedagógica, transferindo conhecimentos técnicos de gestão e fornecendo regras básicas de determinação/afecção de valor.

A despeito das consideráveis oportunidades de negócio num mercado que começa agora a desabrochar e que tem pela frente um relevante período de recuperação de tempo perdido face aos seus pares regionais, os bancos nacionais na sua deriva angolana deparam-se com importantes constrangimentos. Entre outros, destacam-se: a baixa qualificação da força de trabalho; o sub-dimensionamento de infra-estruturas básicas, que implicam a duplicação de sistemas (e.g., cada agência ou balcão tem de dispor de gerador eléctrico próprio), medidas estritas de segurança, designadamente de valores; alguma instabilidade do quadro regulamentar (e.g., nos últimos anos, o coeficiente de reservas de caixa tem sofrido alterações significativas onerando as operações bancárias). O negócio bancário em Angola oferece boas oportunidades de crescimento, sobretudo para entidades portuguesas que se deparam com um mercado doméstico tradicional estagnado; contudo, estas oportunidades representam custos não negligenciáveis, designadamente de implantação e de operações, devido à juvenil fase de desenvolvimento da economia angolana. ■

gimento do sector agrícola, nas duas vertentes: de subsistência e de cultura extensiva para exportação, e de surgimento do sector manufatureiro. Estes são pré-requisitos para assegurar a sustentabilidade do forte processo de crescimento registado nos últimos anos. Para a sua concretização, o sistema bancário deverá desempenhar uma acção providencial, facultando a intermediação de meios entre aforradores e empresários, sobretudo numa economia em que as poupanças são escassas face às necessidades de investimento e

## Citando ...

- O tipo que inventou a roda era um idiota. O tipo que inventou as outras três rodas, esse sim, era um génio.  
Sid Caesar
- Nos dias em que não fazemos, apenas duramos.  
Padre António Vieira
- Já não basta a lógica, tem de haver empatia.  
Daniel H. Pink
- Não chega primeiro quem vai mais depressa, mas quem sabe onde vai.  
Séneca
- Quem se ri por último não percebe.  
Helen Giangregorio
- Quando todos pensam da mesma forma, então ninguém está a pensar.  
Walter Lippmann
- Uma firma, embora individual, ganha sempre em citar no plural.  
Fernando Pessoa

\*Economista-chefe do Banco BPI.

# Para Além da Formação

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

## O Meu Número!



José Martinez Dias

**D**ecorria o ano de **1999**, estávamos no mês **9** quando se iniciou o **9º** Curso de Formação Bancária do IFB.

Ora, os mais distraídos continuarão a ler; contudo, aqueles que realmente estão concentrados já no início desta leitura rapidamente se apercebem que o **nº 9** teve

e tem uma enorme importância no meu ainda curto percurso; continuem a ler e verão.

Três anos de aprendizagem, amadurecimento, amizades (umas mais especiais que outras, está claro....) e espírito de sacrifício prepararam-nos a todos para a dura realidade que nos esperava cá fora.

Durante esses três anos, foi-me dada a oportunidade de realizar o estágio no antigo Banco Totta & Açores (que estava a ser incorporado no Banco Santander) e na altura eu só pensava: “— Quem quer dinheiro vai ao Totta...”; ora, então, que melhor sítio tinha eu para iniciar a carreira? Graças aos excelentes profissionais com que me cruzei nesse período, ganhei o gosto de trabalhar na banca e desde aí senti o que é “vestir a camisola”.

No dia **9** Junho de 2003 e apenas **9** meses após ter terminado o curso, assinei contrato com o Banco Santander Totta, SA, onde comecei a desempenhar funções de assistente numa agência recém-aberta e, por isso, com um enorme desafio à minha espera. Aprendi a fazer caixa ao mesmo tempo que fazia atendimento, até que em 2005 me lançaram o desafio de gerir uma carteira de clientes particulares ainda como assistente, projecto que abracei com bastante empenho e motivação e com uma vontade enorme de aprender cada vez mais.

Pouco mais de um ano depois, novo desafio surgiu: mudança de agência para desempenhar as funções de gestor de empresas, área que sempre me fascinou e que me permitiu crescer profissionalmente e assim continuar este processo de aprendizagem iniciado em 1999, que ainda hoje não terminou.

Nesta fase não posso continuar sem antes partilhar um pensamento convosco:

*“As oportunidades multiplicam-se à medida que vão sendo agarradas” (Sun Tzu).*

Já em **2009**, surge um novo desafio: assumir as funções de director de balcão (em estágio). Este, sim, o verdadeiro desafio, não só pela responsabilidade inerente, mas também pela vontade/necessidade de continuar a crescer e aprender. E, mais uma vez, tal como aconteceu no IFB, estou na instituição certa para que isso aconteça.

Em resumo, e uma vez que a nossa actividade gira sempre à volta dos números, os que ainda continuam a ler este texto rapidamente percebem que o **9** foi fulcral no meu percurso: ano **99** e mês **9** foi o início do curso; dia **9** foi quando integrei a família Santander Totta; **2009** ano em que passei a director de balcão.

Ora, num percurso que começou há pouco mais de **9** anos atrás e que tem sido bastante positivo, resta-me agradecer a todos os formadores com quem tive o privilégio de me cruzar no IFB e que muito contribuíram para o que sou hoje; e ao mesmo tempo, quero deixar uma mensagem de incentivo a todos os que pretendem lançar-se no mundo da banca, para que trabalhem muito e nunca desistam, pois só com força de vontade, algum (muito) espírito de sacrifício, vontade de aprender e com ambição conseguimos concretizar os nossos projectos. ■

PS: O número **9** representa a Humanidade. Segundo os chineses, o **9** é um número extremamente positivo e representa sorte e sucesso no futuro. Ainda assim, nunca se esqueçam de que a sorte dá uma grande trabalhadora...

## Projecto Qualobster

### Boas Práticas de Desenvolvimento Organizacional

O IFB, enquanto membro da European Banking & Financial Services Training Association (EBTN), esteve envolvido num projecto europeu dedicado às organizações que aprendem e à forma como estas asseguram a qualidade e gerem a diversidade.

Um importante *output* deste projecto é o **Laboratório de Inovação**. Este laboratório constitui um espaço virtual para a partilha de boas práticas e para a promoção de *benchmarking* entre instituições financeiras. É uma área de trabalho e de produção de novos conhecimentos, acessível a todas as organizações que tenham interesse em participar nesta iniciativa. É, ainda, um espaço que promove o diálogo entre institutos e bancos europeus, fomentando a partilha de experiências em assuntos emergentes no âmbito do desenvolvimento e gestão de recursos humanos. Futuramente, espera-se que venha a integrar organizações de outros sectores de actividade.

A conferência de disseminação teve lugar em Bruxelas no passado dia 17 de Junho.

Conheça mais sobre o projecto em:  
<http://www.qualobster.eu/> ■

## Projecto BIF

O IFB, no âmbito do programa comunitário Leonardo da Vinci, candidatou-se, com alguns dos seus parceiros europeus, a um projecto intitulado **Banking & Insurance & Financial Network (BIF)**, cujo objectivo principal é promover o reconhecimento dos resultados da aprendizagem através do sistema de créditos ECVET.

A candidatura foi aprovada, pelo que o projecto BIF arrancará em breve. ■

## CGD Acolhe Estagiárias Russas

Em Julho, a Caixa Geral de Depósitos acolheu três estagiárias russas do Instituto de Formação Bancária de S. Petersburgo, por solicitação do IFB. Os conhecimentos que lhes foram transmitidos, quer sobre o tipo de actividades desenvolvidas nas diferentes direcções, quer ao nível das principais diferenças entre o sector bancário português e o russo, foi evidenciado no relatório final entregue pelas estagiárias.

O acompanhamento ficou a cargo de uma parceria entre a Direcção de Banca para Residentes no Estrangeiro (DBR) e a Direcção de Negócio Internacional (DNI).

É muito provável que se repitam na CGD experiências semelhantes, no âmbito dos diferentes níveis de formação. ■

## VIII Edição do Curso Integrado de Gestão Bancária (VIII CIGB)

À semelhança do ocorrido em anos anteriores, a VIII edição do Curso Integrado de Gestão Bancária (VIII CIGB) foi organizada pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

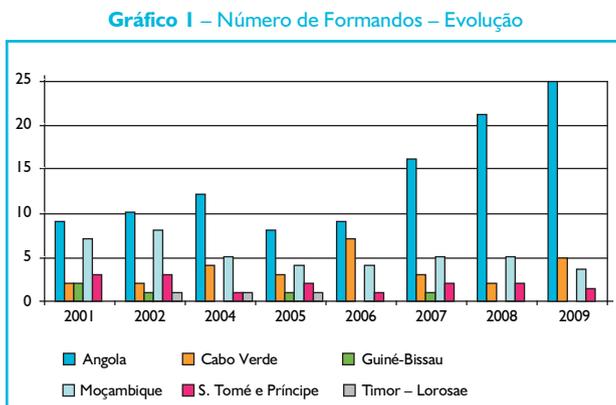
O CIGB, cuja 1ª edição data de 2001, tem vindo ao longo dos anos a consolidar umas das muitas vertentes da colaboração do IFB e da APB com os bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e da República de Timor-Leste. Tem como principal objectivo a partilha de saberes e o aprofundamento das competências técnico-profissionais de alguns dos seus quadros para o exercício de funções de apoio à gestão.

Os destinatários são quadros técnicos com formação académica média ou superior e com reconhecido potencial de acesso a funções de enquadramento.

A VIII edição do CIGB decorreu, com grande empenho, esforço e dedicação dos participantes e formadores, de 15 de Abril a 3 de Julho.

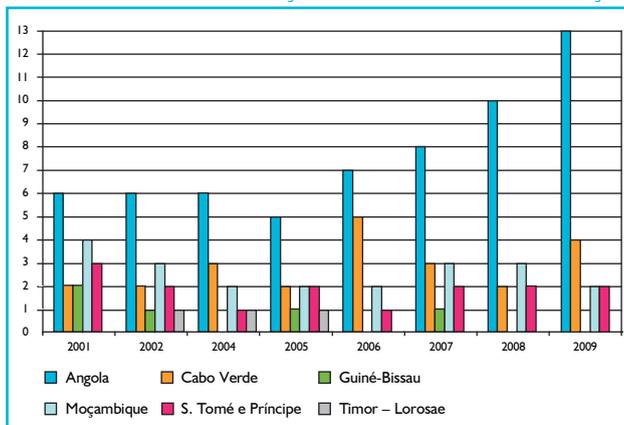
### De 2001 a 2009

A evolução no número de formandos foi a seguinte (Gráfico 1):



A evolução de 2001 a 2009, quanto ao número de instituições financeiras envolvidas, tem vindo a reflectir o reconhecimento que este curso tem e, também, a própria dinâmica dos sectores financeiros dos vários países envolvidos (Gráfico 2). ■

**Gráfico 2 – Número de Instituições Financeiras Envolvidas – Evolução**



## Angola – BNA

Em Angola, e para o BNA, o IFB está a participar num projecto na área da supervisão bancária, como membro de um consórcio. Este projecto prolonga-se até Outubro de 2011. ■

## Banque Nationale d'Algérie

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) convidou o Instituto de Formação Bancária (IFB) a participar no projecto de assistência técnica ao maior banco público argelino – Banque Nationale d'Algérie (BNA) –, inserido no Protocolo de Cooperação para o Sector Financeiro assinado em 2007 entre os governos da Argélia e de Portugal.

Com o objectivo de partilhar a experiência acumulada no sector financeiro português nas vertentes da formação

bancária, do desenvolvimento de competências técnicas e da dinamização das melhores práticas, o IFB irá apoiar no diagnóstico das necessidades de formação do BNA e colaborar com a CGD na implementação de um plano e conteúdos ajustados ao projecto formativo daquele banco. ■



## José Barata



Faleceu em Agosto José Alves Barata, que foi Director do Departamento Administrativo, de Recursos Humanos, Financeiro e Logístico do Instituto.

Durante duas décadas, entre 1986 e 2005, José Barata esteve envolvido nos processos de criação das estruturas materiais e logísticas que permitiram o desenvolvimento da instituição e, enquanto responsável pela área de Recursos Humanos, acompanhou a integração no Instituto de grande parte dos seus actuais colaboradores. Antes de trabalhar no IFB, José Barata desempenhou funções no Banco Totta & Açores.

A *inforBANCA* presta sentida homenagem ao seu antigo colega. ■

## Licenciaturas

O ano lectivo de 2009/2010 inicia-se no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) no próximo dia 10 de Outubro. A escola mantém a oferta formativa nas licenciaturas em Gestão Bancária (CGB) e em Gestão e Sistemas de Informação (CGSI). Mantém-se igualmente a flexibilidade de frequência dos cursos, podendo os alunos optar pelo ensino a distância, suportado em manuais próprios, ou regimes de apoio presencial, quer em horário laboral, quer em horário pós-laboral.

No ano lectivo de 2007/2008, as licenciaturas do ISGB foram formatadas ao regime de Bolonha (licenciatura a três anos). Assim, no ano lectivo 2009/2010 concluem estudos os primeiros alunos que fizeram todo o percurso escolar já no regime de Bolonha. ■

## Estágios

Mais uma vez alunos do ISGB realizaram estágios de aproximação à vida activa. Estes estágios têm a duração de cerca de três meses e decorrem durante o período de Verão. Este ano os estágios foram realizados na Caixa Geral de Depósitos, no Banco Espírito Santo e no Montepio.

Cerca de 20 alunos do ISGB – licenciados em 2008/2009 ou a concluírem curso – iniciarão, no decurso do mês de Outubro, estágios profissionais em instituições do sector financeiro. Os estágios têm uma duração variável de seis a nove meses. A realização dos estágios é formalizada através de um protocolo de colaboração, celebrado entre o ISGB e as instituições que acolhem os alunos. ■

## Pós-Graduações

Estão abertas as candidaturas para as seguintes pós-graduações, com início previsto para Outubro e que funcionam em regime de pós-laboral: **Curso Avançado de Gestão Bancária, A Banca e o Negócio Internacional, Investimentos e Mercados Financeiros, Gestão de Activos Humanos, Comunicação das Organizações, Alta Performance nas Vendas, Marketing & Banking Social Media e Business Intelligence no Sector Financeiro.**

Encontram-se ainda em fase de finalização três novos cursos de pós-graduação sobre **Banca e Financiamento de Autarquias, Administração & Financiamento de Autarquias e Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação**, cujo início está previsto para Novembro, também em horário pós-laboral. ■

## Cursos para Executivos

O ISGB tem vindo a desenvolver projectos ajustados à realidade de diversas instituições do sector bancário no âmbito do desenvolvimento de competências e certificação de perfis profissionais específicos. ■

## Bolsas de Estudo de Mérito

Foram atribuídas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior duas Bolsas de Estudo de Mérito a estudantes do ISGB. As bolsas referem-se ao ano lectivo de 2008/2009 e distinguiram os alunos **Paulo Jorge Cardoso das Neves** – então aluno do 3º ano do CGB e que entretanto concluiu o curso com média final de 17 valores –, e o aluno **Rafael Gonçalo dos Santos Álvares** – então aluno do 1º ano do CGB, que tem média de 16 valores. ■

## Como vai a gestão da sua vida?

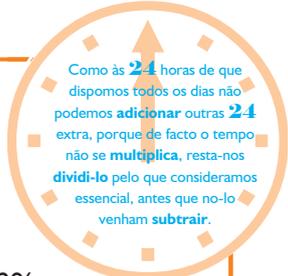
Ao desafio lançado na *inforBANCA* n.º 80, responderam cerca de 60% de mulheres. Aproximadamente 30% dos leitores que participaram nesta iniciativa são bancários.

As idades com maior representação nesta amostra situaram-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos.

Em relação aos resultados, cerca de 78% dos participantes obtiveram o nível médio e 12% obtiveram um resultado no nível mais baixo, indicando que ainda têm bastante a melhorar no que diz respeito à forma como equilibram as componentes pessoal e profissional.

Os restantes 10%, todos do sexo masculino, alcançaram um extraordinário resultado e são verdadeiros “gestores da vida”.

Parabéns a todos e obrigada pela Vossa participação. ■



Como às 2:40 horas de que dispomos todos os dias não podemos adicionar outras 2:40 extra, porque de facto o tempo não se multiplica, resta-nos dividi-lo pelo que consideramos essencial, antes que no-lo venham subtrair.

## Prof. António de Sousa substitui Dr. João Salgueiro

Na Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Bancos (APB), realizada em 29 de Junho, foram eleitos novos órgãos sociais. O novo Presidente da Direcção é o Prof. António de Sousa, substituindo no cargo o Dr. João Salgueiro, que manifestara a sua indisponibilidade para assumir novo mandato.

### António de Sousa



O novo Presidente da APB é licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica e doutorado em Gestão pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia (EUA). Foi Governador do Banco de Portugal e Presidente da Caixa Geral de Depósitos. Desempenhou funções governamentais enquanto Secretário de Estado-Adjunto e do Comércio Externo e Secretário de Estado-Adjunto e das Finanças. ■

Foi Governador do Banco de Portugal e Presidente da Caixa Geral de Depósitos. Desempenhou funções governamentais enquanto Secretário de Estado-Adjunto e do Comércio Externo e Secretário de Estado-Adjunto e das Finanças. ■

### João Salgueiro



O Presidente cessante da APB é licenciado em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa e fez pós-graduações na Holanda e nos EUA. Foi Ministro das Finanças e Secretário de Estado. Desempenhou funções de Vice-Governador do Banco de Portugal e de Presidente do Banco de Fomento e Exterior, do Banco Borges & Irmão e da Caixa Geral de Depósitos. Foi fundador e Presidente da Sedes (Associação para o Desenvolvimento Económico e Social). ■

da Caixa Geral de Depósitos. Foi fundador e Presidente da Sedes (Associação para o Desenvolvimento Económico e Social). ■

Anunciar na

# inforBANCA

A *inforBANCA* é um excelente canal de ligação com o sector financeiro e as pessoas que nele trabalham.

Contacte-nos.



Copyright © 2009 by IFB/APB

Contacto: Elsa Elias | e-mail: e.elias@ifb.pt  
Helena Fontes | e-mail: h.fontes@ifb.pt

www.ifb.pt

**IFB** Instituto de Formação Bancária  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

Associação Portuguesa de Bancos

**LISBOA**  
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA, PORTUGAL  
Tel.: (+351) 217 916 200 Fax: (+351) 217 972 917

**PORTO**  
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO, PORTUGAL  
Tel.: (+351) 225 194 120 Fax: (+351) 225 102 205

# Formação em Alternância na Banca

## Novos Diplomados

**Em Setembro** – Com o Curso de Técnicas e Operações Bancárias 1, depois de três anos de curso.

**Em Novembro** – Com o Curso Técnico Comercial Bancário (EFA), depois de cerca de 13 meses (12º Ano em diante).

**Em Dezembro** – Com o Curso de Técnicas e Operações Bancárias 2, depois de cerca de 15 meses (12º Ano em diante). ■

## Ano Lectivo 2009/2010

### Sessão de Abertura e Reunião Anual de Formadores

Realizou-se em 18 e 19 de Setembro a habitual Sessão de Abertura do ano lectivo 2009/2010 e também a Reunião Anual de Formadores, onde se fizeram uma reflexão e um balanço do ano lectivo anterior e um planeamento das actividades pedagógicas. ■

### Início da 19ª Edição

Dia 21 de Setembro, em Lisboa e Porto, abrimos o **Curso de Técnicas e Operações Bancárias**, que decorre de uma reformulação do curso anterior (Nova Portaria).

Da mesma forma, este curso oferece dupla certificação – 12º Ano e Nível 3 de qualificação profissional – tem a duração de três anos lectivos e conta com a realização de estágios em instituições financeiras em todos os anos em que decorre.

### Excelente Receptividade

Continua-se a registar excelente receptividade que se expressa pelo(a):

- Elevado número de jovens que procuram ingressar no curso;
- Elevado índice de integração profissional e/ou prosseguimento de estudos dos seus diplomados;
- Apoio dos bancos envolvidos no projecto;
- Parceria continuada com o IEFP. ■



# CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 24 de Outubro de 2009

**Formação a Distância**  
base-papel e e-learning

> **web**  
**BANCA**  
formação bancária online

- Complementar a formação académica com conhecimentos gerais sobre:
  - Negócio Bancário e Sistema Financeiro
  - Produtos Bancários
  - Mercados Financeiros
- Ensino a distância (base-papel ou e-learning) compatível com a actividade laboral
- Apoio presencial (sábados) em Lisboa e Porto
- Certificado do curso mediante realização de exames com aproveitamento



Para conhecer o programa completo, visite [www.ifb.pt](http://www.ifb.pt) ou contacte:

**Catarina Santos** – [cursointensivo@ifb.pt](mailto:cursointensivo@ifb.pt) (base-papel)

**Ana Isabel Silva** – [coordenacao@webbanca.pt](mailto:coordenacao@webbanca.pt) (e-learning)

**LISBOA**

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

**PORTO**

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto

Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

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

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

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
<b>Área de Crédito</b>			
Crédito a Empresas e a Particulares		16 a 18	
Crédito à Habitação	13 a 14		
Gestão e Recuperação de Crédito		24 a 25	
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>			
Conta e Depósito Bancário	2		
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	1		15
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção	8		
Meios de Pagamento			10 a 11
O Acordo de Basileia II	01 a 02		
Operações Documentárias no Comércio Internacional	07 a 08		
Operações Internacionais			
Produtos Bancários	26 a 28		
<b>Área de Direito</b>			
Casa Pronta – Procedimento Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis	9		
Cheque – Regime Jurídico		19 a 20	
Contratos e Garantias do Crédito	22 a 23(P)	23 a 24	
Direito Bancário	13 a 15(P)	11 a 13	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	08 a 09(P)	26 a 27	
Garantias Bancárias			03 a 04
Letra e Livrança – Regime Jurídico	29 a 30		
Registos e Notariado		26 a 27	
<b>Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial</b>			
Gestão do Tempo	29 a 30(P)	09 a 10	
Técnicas de Negociação e Venda			02 a 03
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		24 a 25	
Liderança de Equipas	15 a 16(P)		17 a 18
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>			
Análise Económico-Financeira de Empresas		18 a 20	
Auditoria Bancária	19 a 23(P)	23 a 27	
Avaliação Financeira de Projectos		25 a 27	
Contabilidade Bancária		18 a 20(P)	16 a 18
Contabilidade de Empresas	26 a 28		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade			10 a 11
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	01 a 02 15 a 16		
<b>Área de Mercados Financeiros</b>			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras	21 a 23		
Cálculo Financeiro Aplicado	21 a 23		
Mercado e Produtos Financeiros			16 a 18
Mercado Monetário e Cambial		19 e 20	
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	13 a 14	26 a 27(P)	
Organização e Funcionamento de uma Sala de Mercados	06 a 08		
<b>WORKSHOP – SIMPLIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA JUSTIÇA</b>	12		

**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 2009/2010

- ➔ Curso Avançado de Gestão Bancária
- ➔ A Banca e o Negócio Internacional
- ➔ Banca e Financiamento de Autarquias
- ➔ Administração & Financiamento de Autarquias
- ➔ Investimentos e Mercados Financeiros
- ➔ Gestão de Activos Humanos
- ➔ Comunicação das Organizações
- ➔ Alta Performance nas Vendas
- ➔ Marketing & Banking Social Media
- ➔ Compliance
- ➔ Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- ➔ *Business Intelligence* no Sector Financeiro



## Candidaturas Abertas

**Informações**

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA

Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

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