

inforBANCA

Crédito à Habitação Novas Regras

Formação
na Banca em
2009

O que Podem
Esperar os Bancos
no Futuro?

Sumário

Crédito à Habitação –
Novas Regras
Lúcia Leitão



4



8th EBTN
Biannual Conference | 2010
How to Achieve Win-Win Results

18

Basileia III –
Recentes Desenvolvimentos
na Regulamentação Prudencial da
Actividade Bancária
Eduardo Sá e Silva



7



Colaboradores e Empresas –
Em Busca de um Novo Compromisso
Victor Martins Ferreira

22

Ética e Códigos de
Conduta na Banca
José António Varela



11



Secção
MARKETING BANCÁRIO
O que Podem Esperar os
Bancos no Futuro?
Nuno Machado Lopes

25

O Sector Bancário
Em Portugal no Ano de 2009

14

A Formação na Banca em 2009

15



Análise Económica
Nova Regulação do Sector Bancário –
Impacto Económico
Rui Constantino

29

Citando...	10
Divulgando...	13
Para Além da Formação	27
Diga-nos como É...	28
Formação em Alternância	
Presente na Final – Competição	
Europeia Banks in Action – Bruxelas 2010	31
APB – Imagem Corporativa	32
Actividades Internacionais	32
Instituto Superior de Gestão Bancária	34

Editorial

Ninguém sabe durante mais quanto tempo a palavra crise vai continuar na ordem do dia. Ninguém adivinha o dia em que os mercados sossegarão. Já não podemos ir a Delfos e o "Oráculo de Omaha", quando fala, já não é assim tão ouvido.

Muitos dos textos que publicamos nesta *inforBANCA* têm como pano de fundo a inquietude trazida pelo dominó da crise cujas peças são o já longínquo *subprime*, o *credit crush* que se lhe seguiu, a paragem do mercado interbancário e as dificuldades da dívida soberana que ainda enfrentamos.

"É preciso ganhar a confiança perdida". Trata-se de uma afirmação do Prof. António de Sousa, Presidente da APB, na Conferência da EBTN que noticiamos nesta edição. De facto, sabemos hoje que uma das principais consequências da crise para a banca foi a quebra de confiança que se instalou não só nas relações entre o banco e o cliente, como no seio da própria comunidade bancária.



Confiança e transparência andam juntas. Por isso, confiante e transparente tem de ser a actuação de todos os *players* num enquadramento normativo estabelecido pelos reguladores de forma clara e atenta à complexa realidade que vivemos.

Mas, uma vez mais, a solução são as pessoas! A banca é, desde as suas origens, um negócio de pessoas, baseado na confiança entre o cliente e o banqueiro. Banqueiros, nesta acepção, são os que, diariamente, dão a cara pela sua instituição e têm a missão de aconselhar os que lhes confiam o seu património.

A cultura da profissão que exercemos impõe elevados padrões éticos, tão importantes quanto o são as normas que regem a actividade bancária que temos de conhecer profundamente para que possamos informar os clientes que em nós confiam. Compete-nos contribuir para a sua educação financeira esclarecendo coisas básicas, que, muitas vezes, assumimos como óbvias porque sobreavaliámos a cultura financeira que a generalidade das pessoas tem.

Para esse importante papel temos nós próprios, antes de mais, de estar preparados através da formação permanente e contínua. E não basta apenas uma formação de carácter técnico. É preciso cada vez mais atenção aos aspectos comportamentais para que, através das atitudes mais correctas no relacionamento com os clientes, (re)ganhemos a sua confiança.

Este número da *inforBANCA*, pela diversidade e qualidade dos textos que publica e pela notoriedade dos respectivos autores, pretende, pedagogicamente, dar o seu contributo para o enriquecimento profissional dos seus leitores.

Manuel Ferreira

Ficha Técnica – **inforBANCA 86** • Out > Dez 2010

www.ifb.pt

Propriedade:

IFB 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 | Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | 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 | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho. | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Crédito à Habitação

Novas Regras

A partir de 1 de Novembro, as instituições de crédito terão de cumprir um novo conjunto de regras no crédito à habitação. Entrarão então em vigor maiores exigências no que se refere à informação a ser disponibilizada aos clientes bancários em todas as etapas da comercialização destes créditos: desde a simulação das condições do crédito, às condições definidas com a sua aprovação e às que deverão constar no contrato e nos extractos a enviar periodicamente aos clientes.

Estas normas são definidas no Aviso n.º 2/2010 e na Instrução n.º 10/2010, diplomas regulamentares do Banco de Portugal, publicados no dia 16 de Abril. A sua preparação beneficiou dos comentários recebidos de instituições de crédito, entidades públicas, associações de defesa do consumidor e pessoas singulares, em reuniões de trabalho bilaterais e em resposta à consulta pública que decorreu no início do ano de 2009 e que registou uma significativa participação.

As instituições de crédito estão a preparar a sua implementação nestes cerca de seis meses que medeiam entre a publicação e a entrada em vigor dos diplomas. O seu cumprimento é certamente uma prioridade das instituições, que deverão assegurar que este tipo de informação é, a todo o tempo, completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e apresentada de forma legível.

Mas a sua aplicação requererá também um forte empenhamento dos quadros das instituições de crédito, designadamente daqueles que, ao balcão, irão informar e esclarecer os clientes bancários sobre as diferentes modalidades de crédito que comercializam, assistindo-os nas escolhas mais adequadas às suas necessidades.

O Banco de Portugal continuará a apoiar a implementação destes diplomas através, nomeadamente, da introdução de novos conteúdos no Portal do Cliente Bancário.

O Porquê das Novas Regras

Estes diplomas inserem-se no conjunto de iniciativas regulamentares que o Banco de Portugal tem vindo a desenvolver no âmbito da sua função de supervisão comportamental, visando a definição de novas regras de transparência, qualidade e rigor na informação que as ins-

tuições de crédito têm de disponibilizar sobre os produtos e serviços bancários a retalho que comercializam. Recorda-se, neste âmbito, o conjunto de regras a que passaram a obedecer as campanhas de publicidade a produtos e serviços bancários, os preçários das instituições de crédito, os depósitos à ordem e suas contas, os depósitos simples e os prospectos informativos dos depósitos indexados e duais, bem como a concessão de crédito aos consumidores.

Estas iniciativas, que decorrem do poder regulamentar atribuído ao Banco de Portugal no início de 2008, com competências específicas no âmbito da supervisão dos mercados bancários a retalho, permitem apoiar os clientes bancários na escolha criteriosa dos produtos que mais se adequam às suas necessidades, promover o cumprimento de normas legais em vigor e vigiar a sua aplicação. Mas estas normas visam também promover o funcionamento mais eficiente destes mercados, estimulando a mobilidade dos clientes bancários e a concorrência entre as instituições.

Não só nas aplicações de poupança, como também nos contratos de crédito que celebram, os clientes devem estar particularmente atentos às respectivas características e compromissos que irão assumir. Face à crescente diversidade e complexidade destes produtos, é cada vez mais importante que os clientes os saibam avaliar criteriosamente. No que se refere aos produtos de crédito, a escolha das opções que melhor se adequam às suas condições financeiras, presentes e futuras, tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos, justificada pelos riscos, por vezes excessivos, que alguns clientes assumiram e pelo seu impacto, não só nos encargos familiares, mas também no balanço das instituições de crédito, afectando a sua solvabilidade. O Banco de Portugal optou, por isso, por proceder à revisão do actual quadro regulamentar do crédito à habitação, definido na Instrução n.º 27/2003.

Neste contexto, estes diplomas prevêem um conjunto mínimo de informação a ser prestada de forma harmonizada, para apoiar a análise cuidada das diferentes modalidades de crédito e a sua comparação com financiamentos alternativos disponibilizados pela própria instituição ou por instituições concorrentes.

“... a sua aplicação requererá também um forte empenhamento dos quadros das instituições de crédito, designadamente daqueles que, ao balcão, irão informar e esclarecer os clientes bancários sobre as diferentes modalidades de crédito que comercializam, assistindo-os nas escolhas mais adequadas às suas necessidades.”

Quais São as Novas Regras

O novo quadro regulamentar aplica-se não só aos contratos de crédito à habitação, mas também aos contratos conexos, que passaram a estar integrados no regime do crédito à habitação com a publicação do Decreto-Lei nº 192/2009, de 17 de Agosto. Vulgarmente conhecidos por “multi-usos” ou “multi-opções”, estes contratos, são garantidos por hipoteca que incide, total ou parcialmente, sobre um imóvel, que simultaneamente serve de garantia a um contrato de crédito à habitação celebrado com a mesma instituição de crédito.

Estas normas incidem sobre a informação que deve ser prestada pelas instituições de crédito ao cliente, desde a fase em que este se dedica à prospecção das ofertas disponíveis em mercado e correspondente negociação do empréstimo, à divulgação dos termos aprovados pela instituição e à sua inscrição nas cláusulas do contrato e, ainda, à que regularmente deve ser remetida ao cliente durante a vida do empréstimo.

As novas regras começam por reconhecer que compete à instituição de crédito fornecer um conjunto substantivo de elementos sobre o crédito a contrair, previamente à celebração do contrato, devendo ser explicitadas as características essenciais dos produtos propostos e descritos os compromissos que o cliente assume, de modo a que este possa avaliar se o contrato de crédito proposto se adequa às suas necessidades e à sua situação financeira.

Estes esclarecimentos devem ser disponibilizados ao cliente em suporte duradouro e apresentados de forma clara, concisa e legível. Para o efeito, o Banco de Portugal impõe como obrigatória a disponibilização da Ficha de Informação Normalizada (FIN) ao cliente, tanto no momento da simulação das condições do empréstimo como no momento da aprovação do empréstimo pela instituição de crédito.

No momento da **simulação**, a FIN a disponibilizar deve conter a informação necessária à completa caracterização da proposta de empréstimo, reflectindo as condições praticadas pela instituição de crédito, em função dos elementos prestados pelo cliente.

Com a **aprovação** do empréstimo, a FIN deve ser actualizada com as condições acordadas com a instituição de crédito, correspondendo à proposta de crédito apresentada na sequência da análise dos elementos necessários à concessão do crédito (como é o caso da avaliação do imóvel) e que deverá ser válida pelo período de tempo fixado pela instituição. Com a entrega desta FIN, a instituição de crédito deve disponibilizar também a minuta do contrato a celebrar com as condições acordadas, permitindo ao cliente a leitura atenta de importantes compromissos financeiros antes de os assumir.

O Banco de Portugal estabelece também a informação mínima de carácter financeiro relativa ao empréstimo que deve constar do **contrato** de crédito.



Lúcia Leitão*



O contrato deve ainda identificar as garantias exigidas e as comissões aplicáveis, com indicação das condições em que a revisão do valor destas pode ocorrer no futuro, bem como os encargos devidos por incumprimento do contrato.

Durante a **vida do empréstimo**, passa a ser obrigatório o envio de extracto mensal com um conjunto de informação que permita ao cliente bancário acompanhar a evolução do seu empréstimo e conhecer antecipadamente todas as alterações que possam ocorrer no valor da prestação ou de outros encargos associados. As instituições passam a ter de comunicar, com uma antecedência mínima de quinze dias, as alterações à taxa de juro aplicáveis ao empréstimo, designadamente aquando da revisão periódica do valor do indexante.

O Banco de Portugal definiu, assim, de forma harmonizada um conjunto mínimo de informação que as instituições passam a ter de prestar ao cliente nas quatro etapas-chave da vida de um empréstimo à habitação, a saber, (i) simulação, (ii) aprovação do crédito, (iii) celebração do contrato e (iv) vigência do contrato.

Documento essencial na divulgação de toda a informação a ser prestada ao cliente é, com efeito, a **nova Ficha de Informação Normalizada (FIN)**. O novo modelo da FIN, que representa uma alteração significativa face às exigências que decorriam da Instrução n.º 27/2003, deve ser adoptado por todas as instituições de crédito em cumprimento do modelo definido no Anexo I da Instrução n.º 10/2010, garantindo-se assim a prestação de informação em formato único, normalizado, que permite aos clientes uma correcta e mais fácil comparação das diferentes opções de financiamento apresentadas pelas instituições contactadas.

Na Parte I da FIN, devem ser apresentadas as condições financeiras do empréstimo, designadamente o seu montante, prazo e modalidade de reembolso, o tipo de garantias exigidas e condições para o seu reembolso antecipado, além da caracterização dos custos, em termos de taxa de juro e comissões, de eventuais condições promocionais e/ou de vendas associadas facultativas, todas passíveis de interferir com o cálculo da Taxa Anual Efectiva (TAE) e Taxa Anual Efectiva Revista (TAER).

Na Parte II da FIN, deve ser apresentado o plano financeiro do empréstimo e os que resultariam do acréscimo

de um e de dois pontos percentuais, mantendo-se, assim, a obrigação de as instituições de crédito alertarem o cliente para o impacto de eventuais subidas da taxa de juro dos empréstimos em regime de taxa variável, consagrada na Instrução n.º 27/2003.

Durante a fase de negociação, pretende-se também que o cliente bancário avalie atentamente o perfil temporal dos encargos relativos a distintas alternativas de crédito. Por isso, as instituições de crédito passam a ser obrigadas a apresentar como alternativa possível ao cliente uma proposta de empréstimo mais tradicional, designada «empréstimo-padrão».

O «**empréstimo-padrão**» corresponde ao tipo de empréstimo mais simples comercializado, com taxa de juro variável indexada à Euribor, à qual acresce o *spread*-base atribuído ao cliente, e cujo reembolso se processa, desde o início, em prestações constantes de capital e juros. Esta modalidade de empréstimo deve servir de referencial para o cliente comparar outras alternativas de financiamento que lhe sejam apresentadas, ponderando os seus encargos e o perfil temporal de reembolsos.

A instituição de crédito terá de apresentar a FIN do «empréstimo-padrão» sempre que comercialize produtos com diferentes características, nomeadamente quando os empréstimos propostos apresentem carência ou diferimento de capital ou quando prevejam a aquisição de outros produtos pelo cliente no âmbito de pacotes de vendas associadas facultativas.

Às instituições de crédito compete fazer prova do efectivo cumprimento dos deveres de informação previstos nestes diplomas, sendo a sua violação sancionável nos termos do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

A Importância Desta Iniciativa Regulamentar

A supervisão comportamental do Banco de Portugal, com esta iniciativa normativa dá mais um passo importante na promoção da adequada informação e formação financeira na oferta e procura de produtos bancários, reconhecendo que clientes bancários esclarecidos são uma componente indispensável ao eficiente funcionamento dos mercados.

Todavia, estes objectivos só serão rapidamente alcançados com o total e comprometido empenhamento das instituições de crédito e, muito particularmente, dos seus quadros que ao balcão diariamente irão estar em contacto com os clientes, apoiando-os na simulação das modalidades de crédito, na compreensão do “empréstimo-padrão” e na leitura das FIN, elucidando-os quanto aos seus objectivos e características e esclarecendo as suas dúvidas.

Alcançar os objectivos que estes diplomas visam é, pois, um grande desafio ao qual o Banco de Portugal dará todo o seu apoio. ■

*Directora-Adjunta do Departamento de Supervisão Bancária, Banco de Portugal.

Basileia III

Recentes Desenvolvimentos na Regulamentação Prudencial da Actividade Bancária



Eduardo Sá e Silva

Eduardo Sá e Silva*

Em resultado da crise financeira mundial iniciada no Verão de 2007 e agudizada em Setembro de 2008 com a falência do banco Lehman Brothers nos EUA, crise essa que, uma vez mais, evidenciou um conjunto de fragilidades do sector bancário e revelou uma excessiva alavancagem financeira, perspectiva-se um Novo Acordo de Basileia (já conhecido na gíria corrente por Basel' III).

Muito embora ainda se esteja longe de um modelo final e definitivo (perspectiva-se que a sua implementação se inicie a partir do final de 2012 e de forma faseada, após um período de prévia consulta pública), Basileia III vai trazer

critérios de solvabilidade mais exigentes, nomeadamente na definição dos elementos que serão elegíveis para efeitos de fundos próprios de base, componente principal do capital dos bancos. Acções preferenciais e interesses minoritários², por exemplo, poderão ficar de fora, obrigando, conseqüentemente, a reforços de capital nos bancos. Basileia III trará ainda o regresso das provisões anti-cíclicas, uma análise mais fina da liquidez dos bancos e um controlo dos níveis de alavancagem financeira.

Concretamente, as cinco linhas de orientação serão as seguintes³:

I. Incremento da qualidade, consistência e transparência dos fundos próprios de base – ou seja, o Tier I⁴. Os principais elementos do Tier I serão acções ordinárias e resultados retidos. Os restantes elementos do Tier I deverão:

- a) Ter características de subordinação⁵;
- b) Não dar direito a dividendos preferenciais;
- c) Não ter maturidade ou não conter incentivos para remição.

O actual Tier 3 para cobertura dos riscos de mercado (ou seja, os fundos próprios suplementares) será eliminado.

Isto assegurará que o sistema bancário estará em melhores condições para absorver perdas (uma vez que os elementos constitutivos do Tier I terão características muito exigentes em termos de permanência, o que permitirá que os bancos continuem a operar mesmo que os fluxos de saída/pagamentos a que fiquem sujeitos sejam discricionários e de montante significativo, evitando-se assim uma situação de insolvência).

Além do incremento da qualidade do Tier I, o Comité de Supervisão Bancária de Basileia (daqui em diante denominado Comité) espera harmonizar os restantes elementos da estrutura de capital.

Perspectiva-se, igualmente, a obrigatoriedade de os bancos terem de deter, pelo menos, 2% de capital realizado (*common equity*) para cobrir os activos de risco.

Veja, em termos sucintos, o que teremos no Gráfico I.

O grande objectivo será exigir que o capital realizado constitua a principal componente do Tier I.

Assim:

- Deixará de existir uma relação entre o Tier 2 e o Tier I (actualmente e de acordo com Basileia II, os fundos próprios complementares elegíveis só podem ser considerados até 100% dos fundos próprios de base);
- Passarão a existir limites mínimos para: (i) capital realizado; (ii) Tier I e (iii) capital total;
- Os valores para estes limites serão calibrados após testes de validação;
- O Comité continuará a rever os procedimentos relativamente aos novos produtos, nomeadamente os que têm efeito significativo de alavancagem.

2. No seguimento das reformas efectuadas em Julho de 2009, relativas à carteira de negociação e às operações de titularização (também conhecida por securitização), o Comité propõe reforçar os requisitos de capital para o risco de crédito de contraparte que sejam provenientes de derivados, *repos*⁶ e actividades de financiamento de instrumentos financeiros. Estas melhorias reforçarão a resiliência⁷ das instituições de crédito e reduzirão os choques sistémicos que possam ser transmitidos de instituição para instituição, através dos derivados e de outras operações financeiras. Pretende-se igualmente incentivar os derivados OTC⁸, os quais, muito embora possam ser menos transparentes que os negociados em bolsa, têm riscos sistémicos de propagação menores. Relativamente ao risco operacional, pretende-se maior convergência na mensuração, gestão e supervisão, nomeadamente no que diz respeito aos colaterais.

3. Introdução de um rácio de alavancagem, que seja *non-risk based* e que actue como medida suplementar no âmbito do Pilar I. Uma das causas, senão a principal, que esteve por detrás da crise que se viveu foi a excessiva ala-

vancagem baseada em elementos do balanço, mas essencialmente na utilização de elementos extra-patrimoniais (*off-balance sheet*). Durante a parte mais severa da crise, o sector bancário foi forçado pelo mercado a reduzir severamente o efeito de alavancagem por via da diminuição dos preços dos activos, do declínio do capital dos bancos e do incremento da exigência dos requisitos na concessão do crédito.

Os objectivos da imposição deste rácio serão os seguintes:

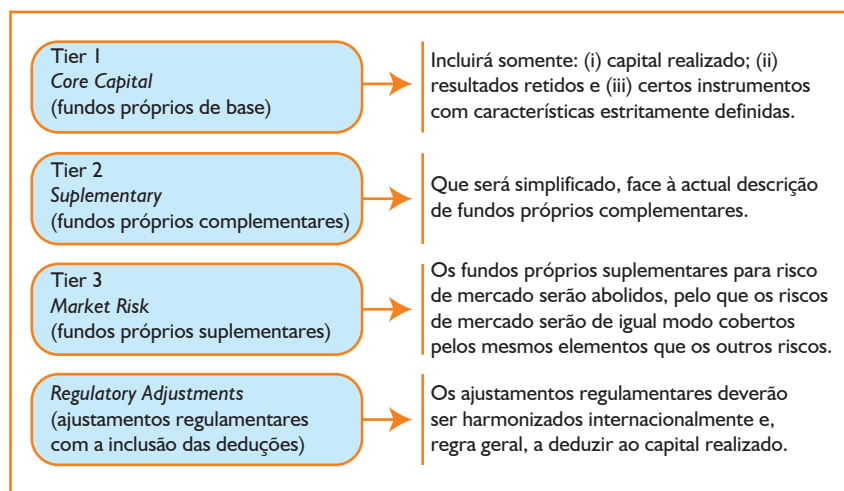
- Colocar um limite (*cap*) ao processo de alavancagem, de modo a mitigar o risco de instabilidade que a desalavancagem possa originar com sérios prejuízos para o sistema financeiro e para a economia, como um todo;
- Introduzir salvaguardas adicionais contra erros que possam existir na modelização do risco e sua mensuração.

Neste sentido, o rácio de alavancagem, que se pretende simples, transparente e que terá a forma como foi construído divulgada pelas instituições de crédito a partir de 1 Janeiro 2015⁹, será baseado nas exposições que as mesmas detenham. Isto implica a definição do que se entende por exposição e do capital necessário para as cobrir. Este rácio deverá ser objecto de harmonização internacional, de modo a esbaterem-se as diferenças contabilísticas que possam existir. A título indicativo, algumas exposições extra-patrimoniais (tais como: compromissos incondicionalmente não canceláveis, substitutos de crédito, etc.) terão um factor de conversão (CCF)¹⁰ de 100%, as exposições objecto de securitização deverão seguir critérios contabilísticos e a compensação não será permitida¹¹.

4. Introdução de uma série de medidas que promovam a existência de excedentes (*buffers*) de capital que possam ser constituídos nos tempos de prosperidade económica e utilizados em tempos de crise ou de tensão (*stress*). Uma abordagem contra-cíclica contribuirá para um sistema mais estável, que diminuirá, em vez de amplificar, os

choques económicos ou financeiros. Neste sentido, incentivar-se-á: 1) a utilização de bases de dados de longa duração para se estimar a probabilidade de incumprimento (ou seja, a PD); 2) a estimação de situações de dificuldade de recuperabilidade expressas através de perdas mais severas dado o incumprimento (LGD); e 3) a calibração das actuais funções contínuas de ponderadores de risco para cálculo dos requisitos de capital. Adicionalmente, o Comité promoverá a constituição de provisões (imparidades) baseadas em perdas esperadas (EL) que capturam as perdas actuais de forma mais transpa-

Gráfico I



“... Basileia III vai trazer critérios de solvabilidade mais exigentes, nomeadamente na definição dos elementos que serão elegíveis para efeitos de fundos próprios de base, componente principal do capital dos bancos.”

rente e menos pro-cíclicamente que a actual abordagem de perdas incorridas. Consequentemente, os normativos contabilísticos deverão ser revistos e tendencialmente baseados na abordagem das perdas esperadas, pelo que se espera que o IASB prossiga com a revisão da IAS 39, em conformidade¹².

5. Introdução de um rácio de liquidez a 30 dias, ancorado por um rácio de longo prazo. Requisitos de capital constituem uma condição necessária, mas isoladamente não são suficientes. Uma base de liquidez forte constitui um complemento necessário. Durante a recente crise de liquidez, muitos bancos – apesar de deterem níveis de capital adequados – experimentaram dificuldades dado que não geriram convenientemente a sua liquidez. O rácio de cobertura de liquidez a 30 dias terá a intenção de promover a resiliência do banco a potenciais rupturas de liquidez. Este rácio deverá assegurar que o banco deterá suficientes activos de elevada qualidade, em termos de transformação em meios líquidos, que permitirão resistir a cenários de tensão (stress). O segundo rácio, liquidez de longo prazo, deverá assegurar que os diferenciais de liquidez por prazos (*mismatches*) serão controláveis e que o banco utilizará fontes estáveis de financiamento na sua actividade.

Estes rácios terão a configuração apresentada no Gráfico 2¹³.

Adicionalmente, serão utilizadas métricas que identifiquem e analisem tendências de níveis de liquidez, quer considerando a instituição, quer considerando o sistema financeiro como um todo¹⁵.

Podemos concluir que, com Basileia III, a rendibilidade dos bancos será mais crítica (ou seja, obrigará a uma vigilância mais apertada sobre os vários itens do balanço, quer activos, quer passivos) e a capacidade de captação de fundos nos mercados de capitais mais difícil. Os bancos terão de cortar sobretudo no crédito de médio e longo prazo (empréstimos à habitação e a empresas) porque,

quanto mais longo for o tempo do empréstimo, maior a incerteza de que a entidade a quem se empresta será capaz de o reembolsar, o que tem associado maior risco e, por conseguinte, maior exigência de capital para o cobrir. Por sua vez, o custo do crédito subirá. Isto num momento em que o sector bancário se encontra sob forte pressão e com dificuldades de liquidez, em que o mercado interbancário está inactivo e a banca está dependente dos mecanismos do Banco Central Europeu (BCE) para obtenção de fundos que são imprescindíveis à progressão dos seus negócios e ao seu desenvolvimento. ■

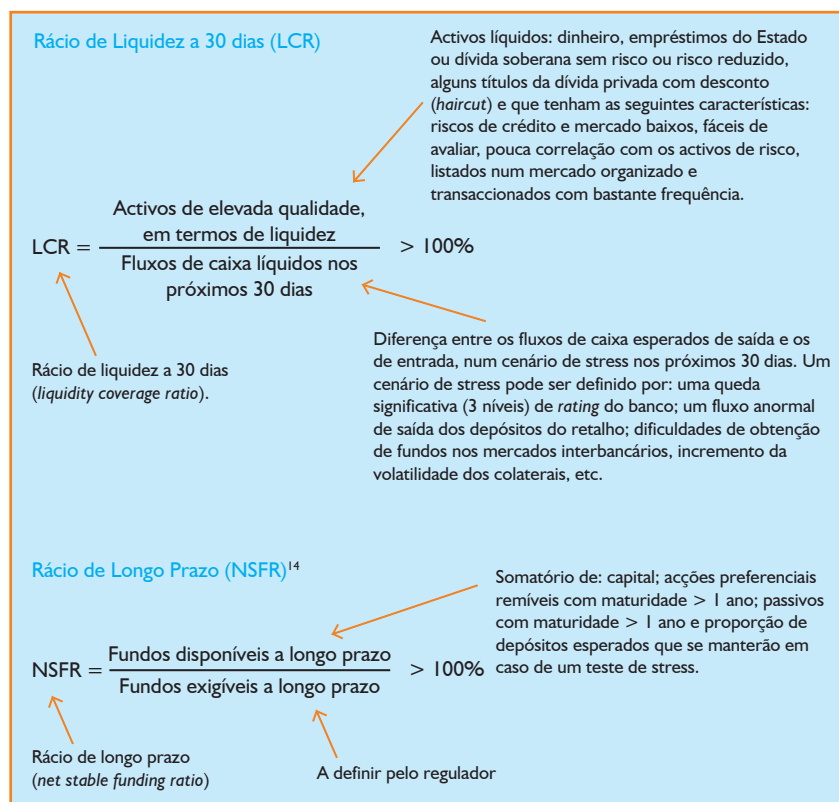
4 de Agosto 2010

NOTA: No dia 12 de Setembro o Comité de Basileia anunciou um novo normativo que vai obrigar a novas regras mais apertadas para o sector bancário. Concretamente, os bancos vão ser obrigados a apresentar um rácio *core* Tier I mínimo de 7%.

Este artigo teve a colaboração da Doutora Inês Cruz, docente do ISGB.

*Doutorado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade da Corunha – Espanha. Consultor do Finbanco. Docente do ISCAP e do ISGB.

Gráfico 2



1. Basileia.
2. Apesar de, em 26 de Julho passado, o Comité de Supervisão Bancária de Basileia ter decidido que permitirá o reconhecimento prudente destes interesses minoritários desde que representem genuínas contribuições de capital aportadas por terceiros (ver anexo publicado em 26 de Julho 2010 no site do BIS).
3. Ver Basel Committee on Banking Supervision (BIS) – Dec 2009, *Consultative Document: Strengthening the Resilience of the Banking System*.
4. Em finais de Julho passado, foi igualmente acordado flexibilizarem-se alguns dos pressupostos contidos no documento de Dezembro/2009, a saber: menor exigência para o risco de contraparte nos investimentos noutras instituições financeiras não consolidadas, permitir o apuramento do volume de activos intangíveis (elemento negativo dos fundos próprios de base) de acordo com as normas internacionais de contabilidade, IFRS, se as normas contabilísticas nacionais exigirem o reconhecimento de um maior volume de activos intangíveis (por exemplo, o caso de alguns softwares) e, em vez, da total dedução, nomeadamente dos investimentos significativos em instituições financeiras não consolidadas, isto é, participações financeiras superiores a 10% do capital social dessas instituições, passar a existir um reconhecimento limitado quando calculados no âmbito do Tier 1.
5. De acordo com o n.º 14 do Aviso Banco de Portugal 12/1992, de 29 de Dezembro (versão consolidada), “os contratos que formalizem empréstimos subordinados devem respeitar, pelo menos, as seguintes condições:
 - a) Estabelecer, iniludivelmente, que, em caso de falência ou liquidação do mutuário, o reembolso do mutuante fica subordinado ao prévio reembolso de todos os demais credores não subordinados;
 - b) Estabelecer um prazo inicial de reembolso não inferior a cinco anos;
 - c) Não conter qualquer cláusula de reembolso antecipado em relação ao prazo de vencimento, por iniciativa do mutuante;
 - d) Esclarecer que o eventual reembolso antecipado terá de ser precedido do acordo prévio do Banco de Portugal”.
6. Um *repo* é um acordo de recompra em que a recompra é economicamente semelhante a um empréstimo garantido, com o comprador (investidor) a receber títulos como garantia para proteger contra o incumprimento do vendedor (devedor) em pagar o empréstimo.
7. Resiliência é um conceito oriundo da física, que se refere à propriedade de que são dotados alguns materiais de acumularem energia quando submetidos a tensão (stress) sem ocorrer ruptura. No mundo dos negócios tem o significado de caracterizar entidades que têm a capacidade de retornar ao seu equilíbrio inicial após sofrerem grandes tensões ou pressões.
8. OTC (*over-the-counter*), que em português se traduz por contratos fora de bolsa, refere-se a um acordo relativo a transacções de instrumentos financeiros como acções, títulos, mercadorias e derivados realizados directamente entre duas partes.
9. Na reunião de 26 de Julho de 2010 ficou decidido que o período de transição para a introdução deste rácio seja dividido: 1) num período de monitorização pela supervisão a iniciar em 1 de Janeiro 2011 e em que se procurarão definir as componentes e o rácio em si; 2) num período de observação que decorrerá de 1 de Janeiro 2013 a 1 Janeiro 2017 e no qual o rácio será apurado pelas instituições de crédito, sendo também acompanhado o seu comportamento relativamente aos requisitos baseados no risco; e 3) num período de ajustamentos finais, a decorrer no 1.º semestre de 2017 e que terá em conta os resultados obtidos no período anterior. Está previsto o tratamento do rácio de alavancagem no Pilar I a partir de 1 de Janeiro 2018.
10. Este factor converte as exposições extra-patrimoniais em equivalentes de crédito.
11. Alguns dos pressupostos já definidos para o cálculo do rácio foram recentemente flexibilizados pelo Comité, a saber: itens extra-patrimoniais incondicionalmente canceláveis terão um factor de conversão (CCF) de 10%, os derivados serão convertidos em equivalentes de crédito e o rácio de alavancagem será calculado tendo por base uma média trimestral.
12. Ver *Guiding for the Revision of Accounting Standards for Financial Issued by the Basel Committee* (Agosto 2009), disponível em www.bis.org/press/p090827.htm
13. Ainda poderão vir a sofrer ajustamentos, uma vez que o Comité anunciou que até ao final de 2010 apresentará novos desenvolvimentos sobre esta matéria.
14. Será objecto de um período de observação, e será fixado um mínimo, a vigorar a partir de 1 de Janeiro 2018.
15. Para mais pormenores, devem-se analisar os seguintes documentos publicados pelo BIS: *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*, publicado em 2008, e *International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*, publicado em 2009.

Bibliografia

- Banco de Portugal – Aviso 2/2005, 28 de Fevereiro.
- BIS – Bank for International Settlements (2010) – Annex to the Press Release of July 26 “The Group of Governors and Heads of Supervision reach broad agreement on Basel Committee capital and liquidity reform package”.
- BIS – Bank for International Settlements (2010) – *Consultative Document: Strengthening the Resilience of the Banking Sector*.
- BIS – Bank for International Settlements (2009) – *Guiding for the Revision of Accounting Standards for Financial Issued by the Basel Committee*.
- BIS – Bank for International Settlements (2009) – *International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*.
- BIS – Bank for International Settlements (2008) – *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*.
- BIS – Bank for International Settlements (2004) – *International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards: a Revised Framework* (Basle Capital Accord II).
- Danielson, Jón (2003) *On the Feasibility of Risk Based Regulation* CESifo Economic Studies, vol. 49, n.º 2, pp 157-179.
- Cavaleiro, Adelaide (2002) – *O Novo Regime de Adequação dos Fundos Próprios das Instituições de Crédito e Empresas de Investimento*, inforBANCA n.º 49, pp 4-7.
- González, Altina; Pacual Joaquín (2001) *Gestión Bancária: Los nuevos retos en un entorno global*, 2ª Edição, McGraw-Hill, Madrid.
- Instituto Formação Bancária (2006) *O Acordo de Basileia II: Noções fundamentais*.

Citando...

→ Nenhuma instituição pode sobreviver se precisar de génios ou de super-homens para a gerir.

Peter Drucker

→ O sucesso não é final e o fracasso não é fatal; o que conta é a coragem para continuar.

Winston Churchill

→ Há livros escritos para evitar espaços vazios na estante.

Carlos Drummond de Andrade

→ Valoriza-te para mais: os outros ocupar-se-ão em baixar o preço.

Anton Tchekhov

→ A realidade é chata, mas ainda é o único lugar onde se pode comer um bom bife.

Woody Allen

→ O bom senso é a coisa mais bem distribuída que há porque cada um pensa que o tem.

Descartes

→ Quem discute alegando autoridade não usa a inteligência, mas a memória.

Leonardo da Vinci

→ A porta mais bem fechada é aquela que se pode deixar aberta.

Provérbio chinês

Ética e Códigos de Conduta na Banca



José António Varela*

Ética nos Negócios: Porquê?

Ética e Responsabilidade Social são conceitos que fazem parte, cada vez mais, da linguagem das empresas. O investimento na comunicação dos seus compromissos e desempenho nestas áreas, bem como na criação de estruturas internas responsáveis pela promoção de actividades que se enquadrem nestes propósitos, indicia a emergência de uma nova forma de pensar as empresas e a sua gestão.

A emergência destes temas é notória em praticamente todos os sectores da actividade económica. De entre estes, o sector financeiro, e em particular a banca, apresentam especificidades e desafios próprios, dada a posição fundamental que ocupam na economia. Tal ficou demonstrado com a recente crise financeira internacional, que veio colocar o sector sob intenso escrutínio, não só relativamente ao seu desempenho económico, mas, sobretudo, à sua conduta para com os clientes e a sociedade em geral.

Seja por razões altruístas, seja no seu próprio inte-

resse, as empresas necessitam de gerir a sua conduta e desempenho ético, recorrendo, para tal, a mecanismos e instrumentos de gestão da ética. Como Samuel Mercier refere, “a tomada de decisão ética está no coração do processo de gestão”, já que as decisões a tomar na esfera empresarial rapidamente se tornam complexas, abarcando, quase sempre, uma dimensão ética, ou seja, é necessário avaliar se o que fazemos é “certo” ou “errado” e quais as suas consequências.

Muito embora exista um elemento muito pessoal e de consciência individual na tomada de decisão ética, também é verdade que estas decisões podem ser afectadas por diversos instrumentos, aos quais a gestão pode recorrer para a orientação da conduta empresarial.

O Código de Conduta como Instrumento de Gestão da Ética

Sendo vários os instrumentos à disposição da gestão da ética, assumem uma especial importância os códigos de conduta ou de ética como documentos formalizadores dos compromissos éticos da organização, bem como das regras de conduta a observar pelos colaboradores.

Adoptados por empresas dos mais diversos sectores, os códigos de conduta vieram impor-se como legalmente obrigatórios para as instituições financeiras em Portugal, devendo auto-regular, pelo menos, as suas relações com os clientes (cfr. n.º I do artigo 77.º – B do RGICSF).

Os códigos de conduta, embora possam muitas vezes ser percebidos como um conjunto vago de boas intenções sem aplicação prática, se forem bem elaborados e implementados, podem potenciar, em grande medida, a conduta ética da empresa e dos respectivos colaboradores.

Uma condição primordial para o sucesso na introdução de um código de conduta é o carácter ético do próprio código. De facto, não é por se tratar de um documento intitulado “código de ética” ou “código de conduta” que está automaticamente garantida a sua ética.

Procurando responder a esta questão, Mark Schwartz, professor na Wharthon School, desenvolveu o que designa como sendo um “código de ética para os códigos de ética empresariais”, através do qual é possível auditar, do ponto de vista ético, os códigos e a sua gestão pelas empresas.

Análise de Conteúdos de Códigos de Conduta

Recorrendo à metodologia desenvolvida por Schwartz, procedemos à análise de uma amostra representativa dos códigos de conduta que a banca em Portugal tem vindo a adoptar, procurando perceber a forma como o sector, no seu conjunto, está a produzir estes códigos.

Esta análise incidiu sobre o conteúdo dos códigos, já que se trata da face mais visível dos mesmos, aquilo que os seus destinatários melhor devem conhecer, e, também, o que habitualmente é divulgado junto dos *stakeholders*.

De acordo com Schwartz, o conteúdo dos códigos de conduta deve obedecer a oito “padrões morais universais” (Confiança, Respeito, Responsabilidade, Justiça, Cuidado e Cidadania), conforme se apresenta na Figura 1.

Analisados os conteúdos dos códigos, atribuímos uma pontuação a cada dimensão, em que a conformidade total levaria a um total de 25 para cada uma. A Figura 2 sintetiza as pontuações totais obtidas com esta análise.

Foi possível constatar que os vários códigos são bastante semelhantes na sua estrutura, objectivos, destinatários, conteúdo e mesmo na linguagem utilizada. A tal facto poderão não ser alheias as obrigações legais em vigor, em matéria de conduta e relacionamento com os clientes.

Porém, para que a organização tenha uma conduta ética, não basta o cumprimento da lei, pelo que é necessário que as disposições dos códigos criem as condições necessárias para que o comportamento dos colaboradores exceda este cumprimento, que constitui apenas o primeiro passo para a conduta ética das empresas.

Uma outra constatação é a de que, referindo-se a legislação portuguesa explicitamente aos princípios e normas que regem os vários aspectos da relação com os clientes, a maioria dos documentos analisados focalizam-se neste *stakeholder*.

Porém, a conduta ética das empresas não pode ter lugar só em relação a uma das partes interessadas, por muito importante que seja, mas deve, sim, perpas-

Figura 1 – Conteúdo dos Códigos e Padrões Morais

Dimensão do Conteúdo	Obrigações Morais	Padrões Morais Universais de Base
(i) Inclusão	Todos os seis padrões morais universais devem ser incluídos nos códigos como valores, princípios, prescrições comportamentais ou uma combinação destas três formas.	Responsabilidade
(ii) Conformidade	Todo o conteúdo do código deve ser consistente com os seis padrões morais universais.	Todos os padrões
(iii) Stakeholders	Devem ser declaradas as obrigações para com os <i>stakeholders</i> .	Confiança Responsabilidade Respeito Cuidado
(iv) Prioritização	Os seis padrões morais devem ser prioritários face a outros valores, como a maximização do lucro.	Todos os padrões
(v) Implicações	As possíveis consequências disciplinares devem ser indicadas.	Justiça
(vi) Argumentação	Cada prescrição deve ser suficientemente justificada.	Respeito
(vii) Compreensão	Deve ser utilizada linguagem não jurídica. Os valores, princípios e comportamentos devem ser indicados. Devem ser incluídos exemplos.	Responsabilidade Justiça
(viii) Alcançável	As expectativas face aos comportamentos devem ser alcançáveis de forma realista.	Justiça

Fonte: Schwartz (2002)

Figura 2 – Avaliação do Conteúdo dos Códigos de Conduta

Dimensão	Total
Inclusão	20
Conformidade	15
Stakeholders	12
Prioritização	7
Implicações	12
Argumentação	17
Compreensão	17
Alcançável	20

sar toda a sua actividade. Como tal, os códigos de conduta devem indicar e graduar quais os valores de que a organização não abdica.

Como se observa na Figura 2, a inclusão dos padrões morais universais e o estabelecimento de metas alcançáveis são os requisitos que os códigos em Portugal melhor cumprem, ainda que não totalmente. Pelo contrário, é relativamente ao estabelecimento dos padrões éticos como prioritários face a outros valores, como a maximização do lucro, e à definição de responsabilidades perante os vários *stakeholders* que os códigos apresentam as maiores oportunidades de melhoria a serem trabalhadas.

Recorde-se que, de acordo com Schwartz, a mera conformidade dos códigos de conduta com os requisitos para eles definidos não implica nem garante que a organização e os seus membros actuem de forma ética, tratando-se, sim, de um primeiro passo na construção de um estatuto ético para a empresa. ■

*Técnico no Gabinete de Suporte à Função Compliance da Caixa Geral de Depósitos. Mestre e Doutorando em Gestão de Empresas (ISCTE – IUL). Docente no ISGB.

Referências

Mercier, S. (2003) *A Ética nas Empresas*, Edições Afrontamento, Dezembro, p. 32.
 Schwartz, M. (2002) *A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics*, Journal of Business Ethics, 41, pp. 27-43.
 RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, republicado pelo Decreto-Lei n.º 1/2008, de 3 de Janeiro, e alterado pelo DL n.º 126/2008 de 21 de Julho, DL n.º 211-A/2008 de 3 de Novembro, Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, DL n.º 162/2009, de 20 de Julho, e Lei n.º 94/2009 de 1 de Setembro.
 Texto baseado em Varela, J. (2009) *Ética e Códigos de Conduta na Banca em Portugal*, dissertação para obtenção do grau de Mestre, policopiado, ISCTE – IUL.

Divulgando...

→ O seu chefe é autoritário, arrogante e prepotente? Perde a cabeça frequentemente? É incompetente, negligente, desorganizado? Encara-se como o centro do universo? Apropria-se das ideias dos outros? É indeciso ou facilmente manobrável? Divide para reinar?

Porque Não Gosto do Meu Chefe, de **Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha e Diana O. Gomes**, editado pelas **Edições Sílabo**, baseado sobretudo num estudo realizado em Portugal, mostra que estas são algumas das principais razões pelas quais as pessoas não gostam dos seus chefes e as consequências perversas que daí podem advir.

→ Porque é que todo o edifício do sistema financeiro mundial está alicerçado em *ratings*? O que são *credit default swaps* e porque é que há quem defenda que o seu uso devia ser fortemente restringido?

Ratings – 50 Perguntas e Respostas, de **Eduardo Ferreira**, editado pela **Centro Atlântico**, procura responder, de modo simples e claro, mas simultaneamente rigoroso, a estas e a muitas outras perguntas. Descubra, assim, como as classificações de *rating* têm um impacto directo nas vidas de milhões de pessoas – incluindo a sua.

→ Os *media* sociais – como o Facebook, o Youtube ou o Twitter – estão a alterar profundamente a forma como comunicamos e agimos no mundo dos negócios. Um novo paradigma de marketing está a impor-se através do diálogo electrónico em tempo real que põe em contacto uma vasta audiência de consumidores e torna obsoletas muitas estratégias de marketing tradicionais.

Socialnomics, de **Erik Qualman**, editado pela **Editorial Presença**, diz-nos que podemos escolher ser submergidos por esta nova realidade ou compreender a sua dinâmica e tirar o melhor partido dela, ou seja, afirmarmo-nos como vencedores.

→ “A prática da calma e da imobilidade, da certeza e da segurança cai subitamente por terra. Novos receios e esperanças irão tomar conta da conduta humana sem aviso prévio (...), o mercado ficará sujeito a ondas de sentimentos optimistas e pessimistas.”

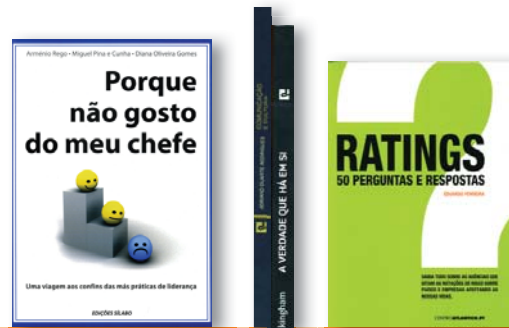
Robert Skidelsky, em **Keynes – O Regresso do Mestre**, editado pela **Texto Editoras**, sintetiza, de forma brilhante, os aspectos do pensamento de Keynes que se aplicam de forma mais directa ao mundo em que hoje vivemos e demonstra como o misto de pragmatismo e realismo do “mestre” é mais pertinente e aplicável do que nunca.

→ Quais são e o que significam as responsabilidades sociais das empresas? Quais os fundamentos éticos dessas responsabilidades? De que forma o sistema de valores humanos e a ética dos gestores influenciam a sua atitude perante a responsabilidade social das empresas?

Em **Ética – Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas**, editado pela **Principia**, **Filipe Almeida** analisa a RSE a partir dos seus fundamentos éticos, buscando na filosofia moral e na teoria dos valores humanos os esclarecimentos que permitam definir o conceito, compreender o seu significado e discutir os seus limites nas sociedades capitalistas contemporâneas.

→ Em meados de 1978, dois homens de 22 anos, não particularmente inteligentes ou ambiciosos, passam o dia a reescrever memorandos. “Fomos eleitos os dois funcionários com menos hipóteses de sucesso”, recordará um deles mais tarde. Antes de fazerem 50 anos, Jeffrey Immelt e Steven Ballmer eram os presidentes-executivos da General Electric e da Microsoft.

Como chegaram lá? O que distingue os melhores? Trabalho árduo? Nem por isso – há quem trabalhe muito sem chegar a lado nenhum. Não é o esforço que o levará longe, mas sim uma forma muito especial de o direccionar. Talento? O conceito, como nos diz **Geoff Colvin**, em **O Talento Não É Tudo**, editado pela **Lua de Papel**, é muito questionável.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Editorial Presença** – *Comunicação e Cultura*, de Adriano Duarte Rodrigues; *A Verdade que Há em Si*, de Marcus Buckingham; *O Fim de um Mundo – A Falência do Capitalismo?*, de Loretta Napoleoni;
- **Publicações Europa-América** – *Falar com Eficácia*, de Maria Pemberton;
- **Edições Almedina** – *Os Contratos de Garantia Financeira*, de Diogo Macedo Graça; *Seguros de Vida e Fundos de Pensões*, de Ana Paula Quelhas; *SNC – Contabilidade Financeira: Sua Aplicação*, de Ana M. Rodrigues, Carla Carvalho, Domingos Cravo e Graça Azevedo.

Os nossos agradecimentos aos editores. ■

O Sector Bancário

Em Portugal no Ano de 2009

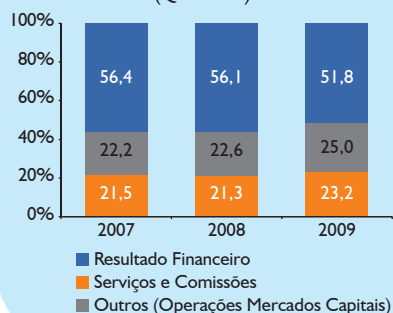
Com base em dados do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB), destacamos alguns dados relevantes sobre o comportamento de um sector fundamental na economia nacional – o sector bancário.

Caracterização Geral do Sector – 2009

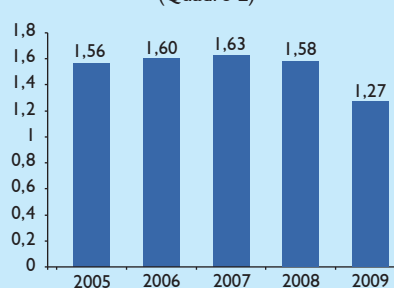
- Activo líquido total cresce **7,6%**
- Crédito a clientes aumenta **2,49%**
- Recursos de clientes sobem **2,1%**
- Resultado bruto diminui **8,7%**
- Resultado líquido diminui **24,1%**
- *Cost to income* sobe para **53,13%**

Resultados

EVOLUÇÃO DO PESO DAS COMPONENTES DO PRODUTO
(Quadro 1)

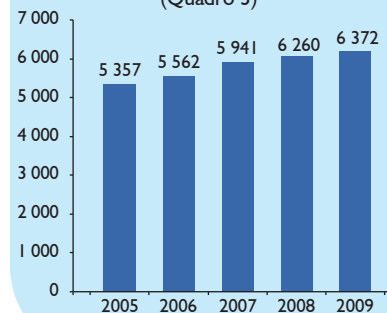


EVOLUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA
(Quadro 2)



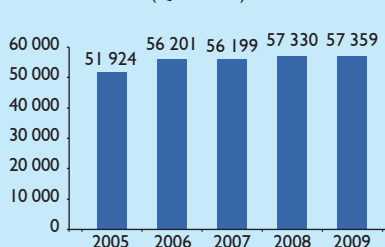
Cobertura Geográfica

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE Balcões Domésticos
(Quadro 3)

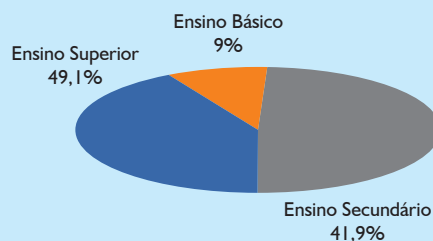


Recursos Humanos

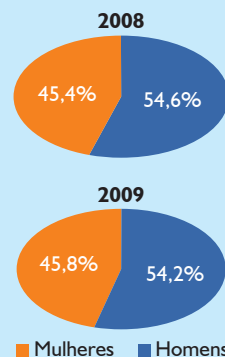
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS AFECTOS À ACTIVIDADE DOMÉSTICA
(Quadro 4)



NÍVEIS DE ESCOLARIDADE
(Quadro 5)



EMPREGADOS POR GÉNERO
(Quadro 6)



Porque não esgotámos os aspectos analisados, recomendamos a leitura integral do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, em www.apb.pt, já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2009 e o modo como tem evoluído. ■

A Formação na Banca em 2009

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.

O IFB, em articulação com o seu Conselho Pedagógico, procedeu à 3ª edição do Estudo sobre Indicadores de Formação, cujas instituições envolvidas representam cerca de 98% dos trabalhadores da banca.

Destacamos algumas conclusões do relatório produzido que consideramos mais importantes:

- Foram realizados pelos bancos da amostra cerca de 2,3 milhões de horas de formação (horas x formando), a que correspondem mais de 450 000 participações individuais;
- O investimento médio em formação por colaborador foi de 430,60 €, o que representa uma ligeira descida em relação ao ano anterior;
- Cada trabalhador, em média, frequentou cerca de oito acções de formação;
- Os colaboradores da área comercial realizaram 88% do total das participações, aumentando três pontos percentuais em relação a 2008;
- O *e-learning*, com 59% das participações e 31% das horas x formando, assume importância crescente;
- O número médio de pessoas afectas à gestão da formação é de 10 nos bancos grandes e de três nos de média dimensão;
- A área de produtos, serviços e técnicas bancárias foi aquela em que houve maior investimento de formação;
- Em 76% dos bancos, o planeamento de formação é feito anualmente;
- Os planos individuais de formação estão generalizados no sector;
- O principal obstáculo à realização de mais acções de formação é a dificuldade em conciliar horários;
- Em 67% dos bancos existem instrumentos de avaliação do impacto da formação; nos grandes bancos a percentagem é de 100%;
- A melhoria no atendimento é o elemento em que a formação tem mais impacto.

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.

A Tabela I apresenta a caracterização da amostra que participou no estudo.

Em média, cada trabalhador frequentou mais uma acção de formação que no ano anterior (Gráfico 1).

Em média, os trabalhadores bancários tiveram cerca de cinco dias e meio de formação em 2009, totalizando cerca de 38 horas/ano (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	
	2008	2009	2008	2009
A	5	5	40 272	39 768
B	8	8	16 484	16 842
C	7	5	799	257
TOTAL	20	18	57 555	56 867

Gráfico 1 – Número Médio de Acções Frequentadas por Trabalhador

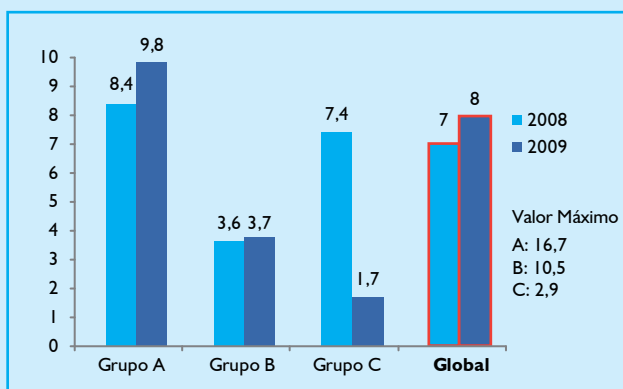
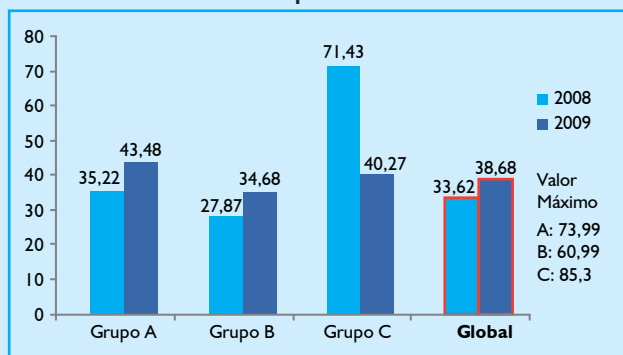


Gráfico 2 – Número Médio de Horas de Formação Realizadas por Trabalhador



Formação por Funções

A formação dos colaboradores da área comercial é, desde há muito, uma prioridade para os bancos, cada vez mais orientados para o cliente. Assim, não admira que a formação dos colaboradores da área comercial tenha sido uma vez mais reforçada, tendo aumentado ligeiramente

em relação aos estudos anteriores: os 69% dos empregados “comerciais” receberam 88% da formação total realizada e os 31% dos efectivos do *back-office* tiveram os restantes 12% das acções de formação (Gráfico 3).

Formação por Área Temática

A formação em produtos, serviços e técnicas bancárias continua a ser aquela em que os bancos mais investem (34,4% do total), embora tenha diminuído. As áreas de informática e novas tecnologias, qualidade e *compliance* ocupam igualmente posições de destaque. Ao incluímos no questionário um leque mais diversificado de áreas, o conjunto de áreas temáticas agrupadas em “outras” diminui de expressão (Tabela 2).

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

Investimento em Formação

Em média, os nossos bancos investiram cerca de 430,00 € na formação de cada colaborador, um pouco

menos do que no ano anterior (Gráfico 4).

Verificam-se, no entanto, grandes assimetrias no sector, a reflectirem diferentes fases de desenvolvimento dos bancos e diferentes políticas neste domínio.

Na distribuição dos custos totais com formação, os custos com fornecedores externos constituem a fatia mais importante (Gráfico 5). Logo a seguir, surgem os custos com o Departamento de Formação e as despesas de deslocação (ajudas de custo).

Tendências de Formação

O diagnóstico de necessidades de formação tem um papel de grande importância para a banca na gestão interna das necessidades de formação dos seus recursos humanos.

Daí a tendência crescente de planos individuais de formação no que respeita a algumas funções ou colaboradores (Gráfico 6).

Embora, em termos gerais, os bancos não identifiquem grandes obstáculos à frequência de acções de formação, a

Gráfico 3 – Percentagem de Participações em Acções de Formação por Funções

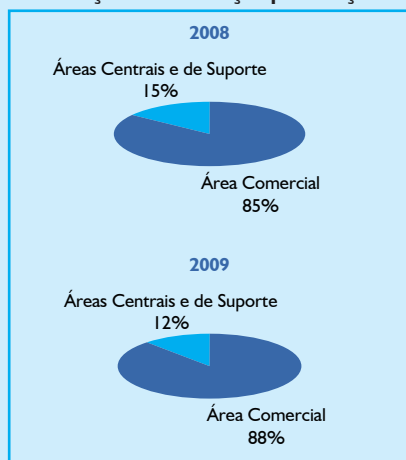


Tabela 2 – Percentagem das Participações por Área Temática (Global)

Áreas Temáticas (Global)	2008	2009	Varição	Posição em 2008
1 Produtos, Serviços e Técnicas Bancárias	46,4%	34,4%	↓	1.º
2 Informática e Novas Tecnologias	1,6%	16,8%	↑	7.º
3 Qualidade	—	12,4%	—	—
4 Compliance	—	11,2%	—	—
5 Comercial, Marketing e Vendas	7,1%	7,5%	↑ ≈	5.º
6 Comportamental	7,7%	4%	↓	4.º
7 Gestão, Finanças e Organização Empresarial	4,9%	3,8%	↓	6.º
8 Mercados	—	3,3%	—	—
9 Outras	23,2%	2,9%	↓	2.º
10 Higiene e Segurança no Trabalho	—	1,1%	—	—
11 Recursos Humanos	8,2%	1%	↓	3.º
12 Línguas Estrangeiras	1%	0,8%	≈	8.º
13 Fiscalidade	—	0,6%	—	—
14 Direito	—	0,3%	—	—

Tabela 3 – Outras Áreas Temáticas – Exemplos

Outras Áreas Temáticas
Seguros / Mediação de Seguros
Secretariado
Auditoria
Notariado
Valores Corporativos
Direcção e Gestão
Acolhimento
Software Aplicacional
Formação Específica
Enquadramento Organizacional

Gráfico 4 – Custos Totais de Formação por Trabalhador

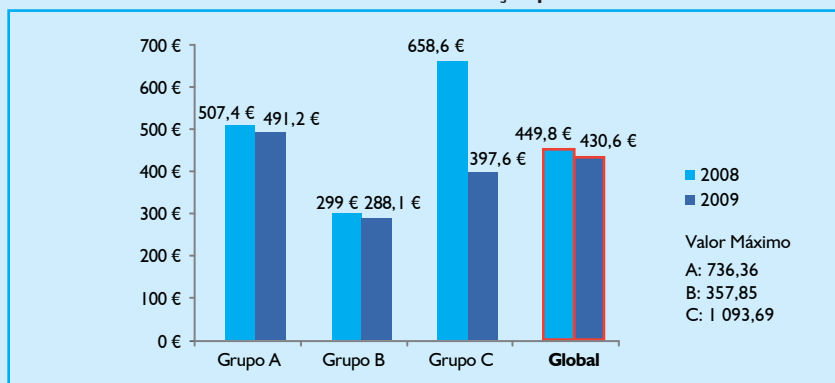


Gráfico 5 – Distribuição dos Custos Totais com Formação

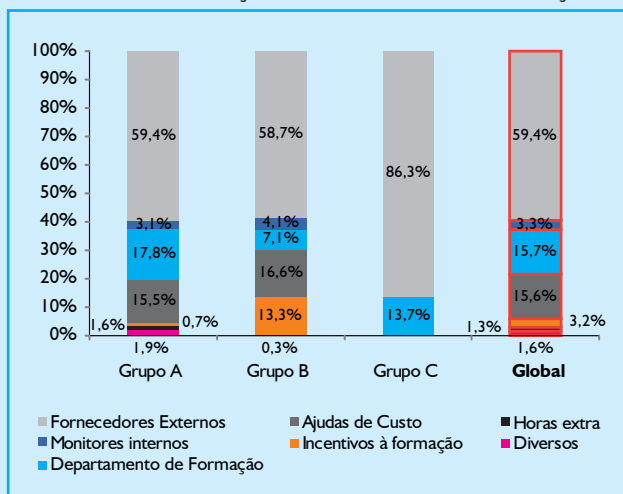


Gráfico 6 – Existência de Planos Individuais de Formação

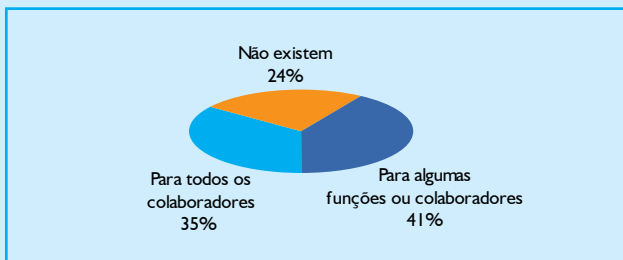
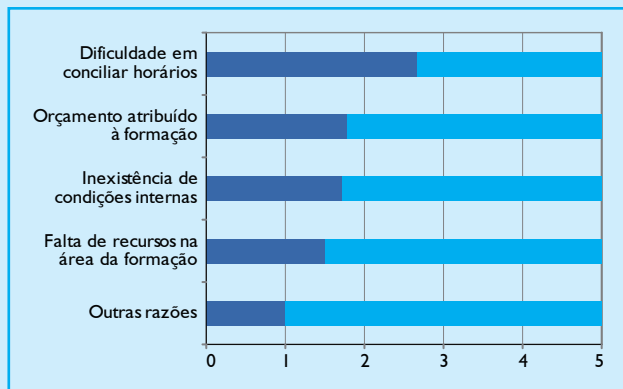


Gráfico 7 – Obstáculos à Frequência de Acções de Formação (Global)



“dificuldade em conciliar horários” destaca-se claramente como o maior obstáculo (Gráfico 7).

Relativamente ao impacto da formação, os bancos referem de forma positiva diversas áreas, salientando-se a melhoria do atendimento e da qualidade dos serviços prestados (Gráfico 8).

Verifica-se ainda um crescimento das necessidades de formação de carácter comportamental e comercial nas funções relacionadas com a área comercial.

Desafios para o Futuro

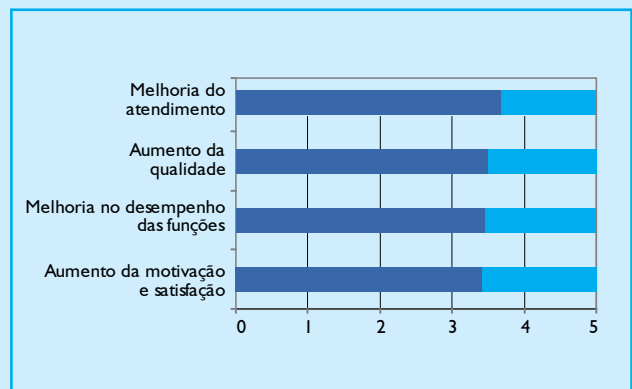
O IFB, no âmbito do Conselho Pedagógico, e dada a elevada cooperação dos bancos associados, procurará dar continuidade a este trabalho e incentivará, nos fóruns internacionais em que actua, a realização de estudos que nos permitam comparar a formação bancária realizada em Portugal com a de outros países, no sentido de podermos todos fazer mais e melhor.

A continuidade deste estudo permitirá ainda mantermo-nos atentos à evolução da formação profissional no sector e contribuirá certamente, através da reflexão sobre questões como:

- Quais as competências emergentes?
- Que áreas temáticas ganharão relevo?
- Quais as metodologias mais ajustadas?
- Quais os perfis profissionais a certificar?

para alavancar as mudanças necessárias ao seu desenvolvimento e crescimento sustentado. ■

Gráfico 8 – Impactos da Formação (Global)



A New Era for Bank and Client's Relationship

How to Achieve Win-Win R

O IFB, enquanto *full member* da EBTN (European Banking & Financial Services Training Association, Asbl), organizou em 17 e 18 de Junho em Lisboa, a 8ª Conferência Biannual EBTN.

A conferência reuniu um vasto conjunto de qualificados oradores nacionais e estrangeiros e constituiu uma oportunidade única de trocas inovadoras no campo da gestão, formação e desenvolvimento no sector financeiro.

A *inforBANCA* partilha agora consigo, caro leitor, alguns destaques das muitas e importantes intervenções produzidas.



Luís Vilhena da Cunha
Director-Geral do IFB

“Uma honra para o IFB ser anfitrião de uma conferência com tão ilustres convidados.

A EBTN, para além de ser a mais importante organização europeia no domínio da formação profissional no sector bancário e financeiro, é um muito útil espaço de troca de saberes e experiências naquela área de actividade”. ■



Mário Spatafora
Presidente da EBTN

Para o Presidente da EBTN, o papel dos recursos humanos foi redefinido e os líderes encontram-se hoje numa posição única para darem aos seus colaboradores as novas competências: ser líder é partilhar com os outros o melhor de si. Todos os dias há um novo desafio. É fundamental criar condições para que mais e mais pessoas tenham mobilidade laboral. Este é um assunto amplamente debatido no âmbito da EBTN. ■



António Pereira Torres
Primeiro Presidente da EBTN e
Ex-Director-Geral do IFB

“A EBTN foi fundada nos anos 90 pela necessidade sentida por todos nós em encontrar um ponto de encontro para a discussão de questões relevantes, troca de experiências e participação em iniciativas de interesse comum. Desenvolvemos um sentido de família europeia e de família bancária europeia. Esteve sempre presente o espírito de solidariedade e o de fazer sempre o melhor segundo as linhas da nossa organização.” ■



G
Secreta

O Secre
zou a ideia
encontrar
regulações e
as lições q
agora tem
na mesma

Results

...inho, na Culturgest,

...ca de opiniões



António de Sousa

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos

O Presidente da Associação Portuguesa de Bancos (APB) centrou a sua intervenção nos aspectos didácticos da actual crise: “Esta, como todas as crises, contém ensinamentos que podemos utilizar no futuro”. Concretizando, disse que, em seu entender, são três as principais lições que devemos reter: a necessidade de transparência, a melhoria da relação com os clientes e, finalmente, ganhar a confiança perdida. Estamos a falar de banca de retalho, que é, por definição, há muitos séculos, uma banca de relações fundada na confiança entre o empregado bancário e o cliente, em que se discutem soluções, em que o bancário aconselha. Há que enfatizar o conceito de aconselhamento porque esta é, na verdade, a grande mais-valia do retalho.



António de Sousa

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos

É por isso que, para António de Sousa, não basta que os profissionais bancários tenham conhecimentos técnicos. É necessário que desenvolvam aptidões relacionais que, neste momento, são ainda mais importantes porque é preciso “retomar a confiança que, de alguma forma, se perdeu com a presente crise”. O orador lembrou, a propósito, que o IFB tem tido um papel determinante na formação bancária quer no domínio técnico, quer no relacional.

Na mesma linha, o Presidente da APB disse que a banca corre um grande risco e não sobreviverá se não conseguir explicar rigorosamente aos clientes o que estamos a vender, quais as vantagens e quais são os riscos de cada produto. Recordou as fragilidades que se verificaram no passado e quais as suas possíveis consequências: “Acredito que a formação se tornará cada vez mais importante para vender serviços, mas também, e sublinho mais uma vez, para reconstruir a confiança que é necessária para a indústria bancária sobreviver e prosperar no futuro”.

■





António Ramalho

Administrador do Millennium bcp

Para António Ramalho, esta conferência é uma “oportunidade fantástica” e, referindo-se ao facto de ter começado a sua vida profissional no IFB – “eu nasci no IFB e na APB” – disse saber bem a importância de fóruns desta natureza, onde se podem confrontar abertamente várias perspectivas.

Identificou os três grandes desafios estratégicos que, em seu entender, se colocam à banca portuguesa e à banca europeia – *funding*, rentabilidade e capital – e a sua visão sobre os mesmos.

Quanto ao primeiro desafio, o *funding*, disse que a grande diferença entre a situação actual da banca e a que se verificava há um ano é a dificuldade de obtenção de fundos que afecta mesmo os bancos mais seguros da Europa. Não se podendo os bancos financiar de forma normal, a concessão de crédito é fortemente afectada e, assim, o nosso problema não é um problema financeiro mas um problema económico. Para António Ramalho, está criada uma situação estranha para os bancos europeus: “Primeiro não temos *rating*; como não temos *rating*, não temos *funding* e, sem ele, não temos *funding*...” Isto acontece apesar de a Europa ser um bloco mais equilibrado do que a América, que depende, neste aspecto, da China. A Europa tem um problema de integração. Temos um banco central, mas não temos nem um governo financeiro, nem uma política fiscal, o que cria um problema face aos outros blocos económicos. A questão está na definição dos requisitos de risco e na forma como, na Europa, vivermos com o problema: “Ninguém acredita, eu não acredito, que podemos voltar ao mercado, ao mercado aberto, que tivemos no passado”.

Quanto ao segundo desafio, a rentabilidade, apesar de os lucros da banca portuguesa se manterem em bons níveis, “há uma diferença entre a situação real dos lucros dos bancos portugueses e a imagem de risco que temos” e, assim, “é impossível criar lucros se temos de pagar o *funding* a este nível”.

Sobre o terceiro desafio, o do capital, António Ramalho afirmou que “se Basileia III for em frente, e vai mesmo, criará uma grande pressão quer no sistema financeiro português, quer no europeu”. Será assim inevitável rever os princípios de concessão de crédito a que estamos habituados, mitigando o risco. Para o orador, não é fácil saber se é possível ajustar o preço do crédito ao preço do risco que é pago, o que significa margens de 4 ou 5%; por isso, os bancos terão de encontrar vias alternativas cobrando por todos os serviços que prestam aos clientes, o que não é fácil, por questões regulamentares. ■



Joaquim Goes

Administrador do BES

Joaquim Goes colocou a tónica da sua intervenção na estratégia do Grupo Espírito Santo, procurando demonstrar que, a par de uma forte presença doméstica, é possível, mesmo a partir de um pequeno país como Portugal, desenvolver uma sólida política de internacionalização. No caso do BES, os resultados comprovam-no: o peso da actividade internacional nos resultados consolidados do Grupo foi em 2009 de 35%, o que corresponde a 415,5 milhões de euros.

Desta forma, o posicionamento do BES passa pelo crescente reforço da sua quota no mercado doméstico, a par de um processo de expansão internacional para mercados com ligações a Portugal. Internamente, a aposta continua a ser uma oferta de serviços e produtos para todos os segmentos, no crescimento orgânico e numa clara orientação para o cliente. Na área internacional, a estratégia é estar onde estão as empresas portuguesas, nomeadamente em Espanha, Angola e no Brasil e, ao mesmo tempo, ter uma presença na banca de investimento não só naqueles países como noutros com potencial de crescimento.

Para Joaquim Goes, é fundamental estimular a inovação. Daí que o banco tenha lançado o Concurso Nacional de Inovação BES, que divulga e premeia projectos de investigação aplicados a sectores críticos para o futuro da economia portuguesa. Desta forma, incentiva-se a criação de novas empresas, com modelos avançados de gestão e viradas para a exportação.

Para o orador, a estratégia do BES não passa apenas pela prestação de serviços às empresas que actuam no estrangeiro. É necessário identificar as empresas que tenham potencial para a exportação e encorajá-las a internacionalizarem-se. É necessário, acima de tudo, estabelecer pontes entre as empresas e os países, e o BES sente que esse é também o seu papel.

Joaquim Goes acredita que, em tempos de intensa globalização e em que as economias mais avançadas estão estagnadas, é preciso apostar fortemente na criação de novas empresas e incentivar e apoiar a sua internacionalização. Para isso, temos de nos focar nos países com os quais temos afinidades culturais, como Angola, Brasil, Espanha e os países do Magreb e aí criar unidades próprias ou estabelecer parcerias com locais. Trata-se, assim, de alavancar competências desenvolvidas com sucesso no mercado doméstico como banca de empresas, *private banking*, banca de investimento e *trade finance*. ■



Peter Mottek

CEO and Country Manager do Barclays Bank (Portugal)

Peter Mottek confessou a sua particular paixão pela gestão de recursos humanos e foi peremptório ao afirmar que a gestão de topo da empresa tem de ter um firme compromisso, um grande envolvimento na gestão do capital humano. Se isso não acontecer, é uma falha grave, sobretudo em tempos de crise como os que atravessamos.

O orador referiu-se aos grandes desafios que neste momento se colocam ao Barclays na Europa Ocidental (França, Portugal, Itália e Espanha), para os quais foi definida uma agressiva estratégia de crescimento que fez com que, neste momento, o número de empregados nestes países já seja superior a 10 000.

Peter Mottek enunciou, na sua intervenção, a estratégia do Barclays nesta zona da Europa na gestão das suas pessoas, sendo preciso, ao mesmo tempo, ter uma perspectiva local, por país, e outra mais global, para a região, navegando numa “complexa matriz organizacional sem criar rupturas”. Para o orador, “ter as pessoas certas nos lugares certos” é um desafio permanente, pois um colaborador pode estar hoje na função mais ajustada e, em 2011, isso já não ser verdade.

Para o CEO do Barclays, outro grande desafio é potenciar o conhecimento em diferentes geografias, tendo dado como exemplo o facto, quando chegou a Portugal em 2007, de a percentagem de pessoas que tinham trabalhado no estrangeiro ser de apenas 1% e hoje já ultrapassar os 15%. Promover as atitudes e os comportamentos correctos é outra das questões-chave que enumerou, recordando que é vital incentivar a flexibilidade e a adaptabilidade.

Partilhar objectivos de gestão é, para Peter Mottek, muito importante. Se, num determinado momento, estamos a ter sucesso num país, é necessário criar a ideia de que o sucesso é também de todo o grupo porque isso gera conforto. Atrair e reter o talento e ter muito cuidado com a selecção das pessoas do topo são igualmente preocupações fundamentais para o orador.

A terminar, Peter Mottek enfatizou o papel determinante da formação quer a nível local, quer a nível regional. Neste âmbito, a Barclays Business School desempenha um papel fundamental. ■



Luís Figueiredo

Administrador do BBVA (Portugal)

Luís Figueiredo começou por referir o facto de, no início da sua carreira, ter sido um dos primeiros formandos do Instituto de Formação Bancária, na altura ainda Associação de Formação Bancária, e de ter gratas recordações do curso que frequentou. Terá começado aí o seu entusiasmo pela gestão de pessoas e pela formação profissional.

“Como se vai reorganizar o sistema financeiro depois da crise? A esta pergunta, por si próprio formulada, Luís Figueiredo responde sem hesitações: “Com pessoas! É por isso que esta crise é uma excelente oportunidade para os profissionais de recursos humanos”. E acrescentou: “Vivemos tempos erráticos, tempos difíceis, na nossa indústria. É por ser difícil que temos de trabalhar muito em RH”.

O orador desenvolveu de seguida a estratégia do BBVA para a criação contínua de valor baseada no crescimento da organização. Tal estratégia baseia-se em três pilares fundamentais: princípios, pessoas e inovação. Construir o futuro é como construir um puzzle em que as várias peças – pessoas, marca, estratégia e comunicação – se encaixam perfeitamente. E, para Luís Figueiredo, esse futuro é muito ambicioso: “em cinco anos multiplicar este banco três vezes!”.

O BBVA espera das suas pessoas atitudes concretas que os clientes reconheçam: ambição, simplicidade (“keep it simple”), cooperação (“Ronaldo e Mourinho são os melhores do mundo; mas o que podem eles fazer sozinhos? – Nada”) e orientação para o cliente (“os clientes primeiro!”).

Luís Figueiredo terminou a sua intervenção descrevendo um programa de integração de novos talentos “recrutados com muita exigência e a quem pagamos bem. Circulam pelo banco e no fim de um ano começam a trabalhar”. Acrescentou que, apesar de a educação e a formação serem muito importantes, o que verdadeiramente conta é a atitude: “Mesmo que tenhamos o melhor aluno do mundo, se não tiver atitude, se não quiser trabalhar, não há nada a fazer!” ■

Colaboradores e Empresas

Em Busca de um Novo Compromisso



Victor Martins Ferreira*

Os primeiros anos do segundo milénio foram assolados por uma crise empresarial de crédito, uma consequência do excesso de crédito associado às elevadas taxas de crescimento do mercado accionista, registadas no final dos anos 90.

Conceptualmente ultrapassada esta crise, fomos confrontados com um crescimento exponencial do mercado imobiliário e por uma nova crise de crédito, que ficou conhecida como a crise do *subprime*.

O curto período de tempo vivido entre ciclos de expansão e contracção leva-nos a acreditar que as crises fi-

“Estas crises estão a conduzir-nos à redefinição do compromisso estabelecido entre empregado e empregador.”

nanceiras serão cada vez mais frequentes e potencialmente de dimensão crescente.

Estas crises estão a conduzir-nos à redefinição do compromisso estabelecido entre empregado e empregador.

Este compromisso pressupõe níveis de desempenho cada vez mais exigentes por parte do empregado que, por sua vez, espera da empresa um retorno diferenciado em termos de perspectivas de carreira e recompensa remuneratória. É este binómio que suporta a relação de compromisso do empregado para com a organização. Porém, no contexto actual, o mesmo está em evolução contínua, não dependendo apenas da estratégia da organização, contributo dos empregados e respectivo desempenho, mas também da exigência de um ambiente de negócio sistematicamente em mudança.

Assim, verifica-se que cada vez é mais difícil para a empresa gerir as expectativas crescentes do empregado, uma vez que do lado da empresa os resultados nem sempre podem acompanhar esta evolução.

Esta questão pode comprometer a capacidade da organização para evoluir da recuperação para o crescimento sustentado, gerando incerteza sobre o futuro.

Actualmente, do ponto de vista do empregado, a pers-

pectiva de segurança e estabilidade sobrepõe-se a tudo. Simultaneamente, o empregado percepção que a segurança e a estabilidade que tanto ambiciona estão em extinção, o que está a conduzir a uma clara opção por estas em detrimento de uma possível progressão na carreira.

Assim, torna-se necessário minimizar a distância entre o colaborador e a empresa, reforçando a necessidade de desenvolver vectores que maximizem o compromisso. Destacam-se como *drivers* para maximização da relação compromisso e resultados a/o:

- Liderança da empresa;
- Imagem da empresa;
- Estratégia da empresa;
- *Empowerment*;
- Qualidade (serviço e processos).

Estamos na fase inicial de uma significativa transformação do clima organizacional, com um forte impacto na competitividade das empresas.

Estudos de consultoras internacionais destacam o distanciamento entre o empregado e a empresa, assumindo que o compromisso é actualmente um bem escasso. Ainda assim, os empregados não prevêem, face ao contexto, terminar a sua relação com a empresa, embora não antevejam quaisquer desenvolvimentos de carreira relativamente à função desempenhada.

Um estudo da Blomberg Business Week/Hay Group, de 2009, confirma a relação entre liderança e resultados, relevando a importância da gestão do talento. O mesmo destaca ainda que empresas com as melhores práticas na gestão do talento apresentam desempenhos substancialmente superiores.

Deste modo, a Caixa Geral de Depósitos percepção a gestão do talento como um processo necessariamente focado em toda a força de trabalho, porque o mesmo promove o processo de gestão da mudança na organização.

O sucesso futuro da Caixa Geral de Depósitos depende fortemente da nossa capacidade de diferenciar o modo como nos relacionamos com os nossos clientes, pelo que revimos o ROI das nossas iniciativas de formação e desenvolvimento de modo a que suportem o processo de negócio.

Num contexto de mercado cada vez mais competitivo, a Caixa Geral de Depósitos definiu como prioridade a aposta num dos vectores estratégicos para a sua diferenciação e posicionamento: a qualidade do serviço ao cliente.

Foi neste âmbito que surgiu o projecto CaixaRelação. Um projecto que transformou a cultura de serviço ao cliente da Caixa, tornando-a mais relacional e próxima de cada cliente (Gráfico I).

No sector de actividade em que a Caixa se insere, os *drivers* de serviço e orientação para o cliente assumem uma posição de destaque, complementando a alargada e complexa oferta de produtos como instrumento de captação e retenção de clientes, cada vez mais exigentes e conhecedores do mercado.

O programa formativo teve como principais objectivos:

- Reforçar e desenvolver uma cultura de serviço permanentemente orientada para os clientes;
- Alinhar atitudes e comportamentos que assegurem um atendimento relacional e próximo dos clientes;
- Incrementar o compromisso dos colaboradores para com as suas equipas, envolvendo-os e responsabilizando-os pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos clientes Caixa;
- Aumentar o *sense of belonging* (sentimento de pertença) de cada colaborador para com a Caixa;
- Fidelizar os actuais clientes e captar novos clientes através da diferenciação pela excelência no atendimento.

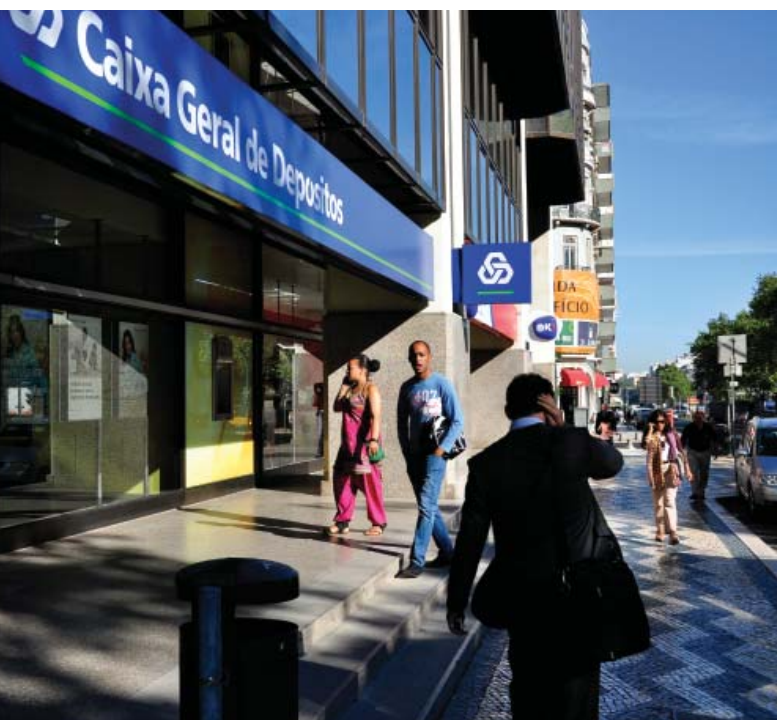
O projecto envolveu todos os colaboradores da rede comercial de particulares com funções de atendimento – administrativos da área comercial, gestores de clientes, subgerentes e gerentes.

O programa formativo CaixaRelação teve por base uma estratégia de aprendizagem que pretendeu, em cada uma das iniciativas do projecto, reforçar as competências técnicas e comportamentais que permitem a

Gráfico I



“O sucesso futuro da Caixa Geral de Depósitos depende fortemente da nossa capacidade de diferenciar o modo como nos relacionamos com os nossos clientes...”



prestação de um serviço de excelência, cada vez mais próximo e relacional.

O programa contemplou quatro macro-iniciativas:

1 – Curso e-Learning “Atendimento”

Objectivo: Transmitir a todos aqueles que contactam directamente com clientes os métodos e técnicas de comunicação e atendimento que permitam a adopção de uma nova cultura de relacionamento.

O itinerário pedagógico foi constituído por unidades de conteúdos, respectivas auto-avaliações e uma avaliação final sob a forma de *role-play*.

2 – Acções de Dinamização Local

Objectivo: Reflectir e partilhar experiências acerca das boas práticas no serviço ao cliente e fomentar a coesão e espírito de equipa nas agências.

Desenvolveram-se acções formativas dinamizadas pelas equipas das agências. Periodicamente, foi apresentado um novo tema, cobrindo áreas que passaram pelo “Reconhecimento da Excelência”, “Conhecer o Cliente”, “Apresentar Soluções”, “Garantir Eficácia Comercial”, “Consolidar Boas Práticas”, entre outras.

3 – Sessões Presenciais

Objectivo: Sensibilizar as equipas das agências para os comportamentos e as atitudes a adoptar para prestação de um serviço de excelência mais relacional e próximo dos clientes.

O itinerário pedagógico contemplou vários momentos, desde a Apresentação do Programa, Mensagem de Compromisso, Análise do Contexto de Mercado Actual, Modelo de Atendimento, Actividades Formativas.

Paralelamente a estas três iniciativas, foi desenvolvido um plano de comunicação transversal que se assume como uma extensão do programa formativo, comunicando as iniciativas do projecto e criando canais para a partilha de experiências e de boas práticas no serviço ao cliente.

4 – Plano de Comunicação

Objectivo: Mobilizar os intervenientes em torno do projecto de transformação cultural, garantindo o compromisso e alinhamento de toda a organização com os objectivos do programa formativo.

O plano foi constituído por um conjunto de elementos de comunicação, entre os quais se destacam: identidade do projecto CaixaRelação, banners e página de projecto na Intranet, e-Comunidade CaixaRelação com área de fórum, e-newsletter de projecto, entrevistas, e-mails para comunicação de iniciativas e apresentações aos elementos da hierarquia responsáveis pelo acompanhamento dos resultados comerciais das agências.

Para que a transformação cultural seja efectiva e perdure na organização como *standard* de excelência e qualidade no serviço ao cliente, tornou-se necessário assegurar o contínuo empenho da rede comercial e o envolvimento das respectivas direcções da CGD.

Até ao momento, foi possível observar os seguintes resultados:

- Reforço da coesão dos participantes *inter* e *intra* agências;
- Forte envolvimento das direcções em todo o processo;
- Comprometimento e motivação das equipas das agências no processo de transformação;
- Apreensão da dinâmica do novo modelo de atendimento;
- Melhoramento do serviço prestado ao cliente e maior enfoque no conhecimento do cliente. ■

*Director-Adjunto, Direcção de Pessoal, Caixa Geral de Depósitos.



Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

Para esta edição, escolhemos um artigo com um ângulo diferente, muito recente e actual, que nos parece demonstrativo da necessidade de os bancos terem de "abraçar" o *social media* e o que se pode esperar do futuro. Este artigo, da autoria de Nuno Machado Lopes, docente do curso de pós-graduação em Marketing & Banking Social Media, constitui mais um contributo que esperamos possa sensibilizar as equipas dos diversos bancos para a pertinência das novas formas de comunicação no âmbito do sector financeiro.

O que Podem Esperar os Bancos no Futuro?

Este artigo não versa os rumores em torno do Millennium bcp, mas sim os novos desafios de reconhecimento e compreensão do sucedido. O rumor, alegadamente iniciado por e-mail, posteriormente propagado por SMS e finalmente via redes sociais bem como outras ferramentas de *social media*, acabou por ser tratado da seguinte forma: pela voz de Santos Ferreira, o Millennium bcp afirmou-se "surpreendido com o impacto e grau de organização" do esforço concertado para enfraquecer a já debilitada confiança do público geral no sistema financeiro; o facto de os rumores terem atingido o pico a uma sexta-feira, quando ninguém na instituição estaria preparado para lidar com a crise, deve pôr-nos a pensar.

Posteriormente, e juntando-se ao debate designadamente a secção editorial do *Público*, ofereceram-se conselhos higienizados, reclamando que "os rumores combatem-se com factos". Várias personalidades, por exemplo, o Professor Marcelo Rebelo de Sousa, acudiram a explicar a solidez do banco



Nuno Machado Lopes*



em questão enquanto outros gostariam de pensar que “os clientes ignoram os rumores sobre problemas financeiros do BCP”. Pessoalmente, tive conhecimento de alguns que reagiram de forma insciente. A ignorância poderá afigurar-se um termo algo desmesurado se tivermos em conta que nós, humanos, e contrariamente ao senso comum, somos na realidade extremamente irracionais – teria você apostado em ignorar “conselhos” de outros amigos “racionais e inteligentes”? Especialmente numa altura em que estudos patenteiam que a confiança na palavra de colegas, amigos e familiares se sobrepõe a todas as outras?

Malcolm Gladwell, no seu livro *The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference*, descreve o poder dos influenciadores, conectores e *mavens*. O facto surpreendente reside na *lei dos poucos*, evocando a escassez de agentes necessários que propagarão, ou não, algo de forma eficiente numa escala não quantificável, todavia mais preocupante porque imprevisível. Estes agentes, denominados *hubs* (pontos centrais) da rede, não necessitam nem procuram a utilização dos *mass media* (media tradicional). Juntando-se estes últimos à charada, a essência da notícia deixa de ser a mensagem, mas sim a sua consequência.

Em Setembro de 2007, clientes do banco Northern Rock dirigiram-se em massa às suas sucursais, levantando tudo das suas contas bancárias até ao último cêntimo. O que nos leva a pensar que o mesmo seria impensável em Portugal? Provavelmente, a negação, o receio de ter de enfrentar a realidade cruel de que para os bancos já não resta outra alternativa que não prepararem-se para esse dia e de que *social media* é de facto a única oportunidade que detêm para se certificarem de que tal não sucederá num futuro próximo.

Os *hoaxers* (responsáveis pela confusão instaurada) poderão não ter alcançado o seu derradeiro objectivo, mas acabaram por conquistar o mais difícil – assegurarem-se de que a mensagem se difundiu em proporções alarmantes, bem sob o radar, até que já fosse demasiado tarde para inverter o processo. Um futuro ataque será certamente mais eficaz, mediante a construção obtida pela sua experiência mais recente. Qual vírus que se metamorfoseia consoante a utilização de antídotos, os *hoaxers* inteirar-se-ão de que, de facto, a lacuna residiu no conteúdo das mensagens – o ingrediente que faltou para atingir o ponto de viragem – *the tipping point*.

De modo algo perverso, estes *hoaxers* tornar-se-ão, eventualmente, numa espécie de profetas da nova era –

através das suas afirmações, caso se atinja o ponto de viragem e o pânico se instaure massivamente, conduzindo a um levantamento de fundos colectivo. Será que acabarão por causar ou prever o fim da instituição financeira? Se acredita que a fragilidade advém da incapacidade da indústria em compreender e gerir os desafios do poder da Internet, bem como as ferramentas que surgem cada vez mais para simplificar e aumentar a partilha de conteúdo (não confundir com factos), então a vítima deverá, igualmente, partilhar uma quota-parte da culpa.

Em Abril de 2010, o Facebook lançou uma colecção de *social plug-ins* que permitem a qualquer utilizador colocar comentários do Facebook bem como o botão *Like* em qualquer página da *web* fora do Facebook. Em apenas três semanas após o lançamento destas ferramentas, mais de 100 000 páginas já as utilizavam para facilitar a partilha de conteúdo.

Tornou-se indubitavelmente o maior e mais importante passo conferir o dom da ubiquidade com a própria existência de redes sociais, através da criação de ferramentas quer de cariz social, quer com o intuito de serem colocadas onde o utilizador se encontra, eliminando a necessidade de deslocação até ao destino para divulgar a mensagem.

Estes *social plug-ins* do Facebook tornarão o impulso de agir mais fácil e mais natural, inquestionavelmente, mais que qualquer outro desenvolvimento desde da invenção do Facebook, que excede agora os 500 milhões de membros.

Paralelamente, o Twitter cinge o pensamento, baliza a opinião ou “facto” a 140 caracteres, forçando o utilizador a abreviar toda e qualquer frase com uma mera exclamação, prefigurando-se o resultado, quase sempre, numa partilha imediata, emotiva, egocêntrica, frequentemente desprovida de sentido – a partilha pela mera razão de partilhar.

A veracidade e a consequência são relegadas para segundo plano no calor do momento, afigurando-se este como apenas outro exemplo da nossa irracionalidade, sendo que muitos de nós fazem-no diariamente: seja no reenvio de anedotas disparatadas para uma listagem de contactos, independentemente de abrangerem e-mails de empresa, seja no reenvio de e-mails de aviso que jogam com a nossa consciência; a decisão árdua de enviar ou não um aviso gratuito aos amigos colegas e/ou família torna-se demasiado imperativa para ser ignorada.

Não é legítimo solicitar confiança sem a conquistar. Na verdade, poucos revelam interesse em propagar rumores, mais que não seja pelo simples facto de que os jornais na-

cionais se tornaram numa espécie de 112 – nestas situações onde estão os responsáveis pela gestão da comunicação? Em reunião com os advogados, administração e departamento de comunicações e marketing? Não acha que enviar um e-mail aos funcionários pedindo profissionalismo e apoio na divulgação da verdade, como normalmente é feito, se torna ainda mais enigmático? É algo que, uma vez mais, se conquista, mas não se pede.

Camuflarmo-nos por detrás do obstáculo que constitui o anonimato na Internet e, neste caso, cartões de telemóvel pré-pagos, crê-se tão prejudicial ou insípido quanto a criação de mais legislação e *software* para combater a invicta batalha contra a pirataria. Esta estratégia quase aniquilou a indústria discográfica e poderá, contingentemente, tornar-se factor capital na alteração da indústria bancária, pelo menos tal como a conhecemos hoje.

Sobreviverão apenas aqueles que abraçaram já este novo paradigma e acometem de volta, não através de *press releases* e publicação de “factos”; subsistirão apenas os que conseguem fomentar benevolência internamente, envolvendo todos quantos acabam por dar a cara pelas instituições e lutam diariamente na linha da frente, dotando-os de uma voz imparcial e sem controlo, enquanto, simultaneamente, estabelecem empatia externamente com os seus clientes, utilizando as mesmas ferramentas e canais para ouvir, conversar, agir, colocando assim o cliente onde deverá encontrar-se sempre – à frente de tudo e de todos. Consciencializemo-nos de que não existe qualquer outra alternativa – abraçar *social media* ou arriscar ser engolido, uma vez mais, pelo mesmo ser que se tenta controlar. ■

*Docente do curso de Pós-Graduação em Marketing & Banking Social Media.

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

E a minha vida mudou...



Tiago Baptista*

Sentado no sofá depois de mais um dia de trabalho exigente, recordo de uma forma nostálgica um passado muito recente e questiono-me sobre o que teria acontecido se naquela manhã de Agosto, em plenas férias de Verão, não observasse atentamente todas as ofertas de emprego e com alguma “sorte” não tivesse encontrado o seguinte título: “Inscrições para o Curso de Técnico de Operações Bancárias 2 (TOB2), IFB.”

Estava no ano de 2004, desempregado, apenas com o 12º ano, e tinha de tomar decisões determinantes para a minha vida; a idade assim o ditava. A minha experiência profissional nunca tinha estado relacionada com a banca.

Nessa mesma manhã e no seguimento da leitura daquele anúncio, apressei-me a contactar o IFB e a efectuar a minha inscrição.

Seguiram-se testes psicotécnicos, algo que muito pouco me dizia nessa fase da minha vida, entrevistas de grupo, entrevista pessoal e depois o tão desejado “Sim”. Iria estudar 15 meses para Lisboa.

E a minha vida mudou! Mudou precisamente no dia em que me apresentei no IFB para a sessão de abertura. O IFB é composto por pessoas que têm a noção das exigências do mercado de trabalho na área da banca. Parte do meu sucesso deve-se também a essas pessoas. Foram elas que nos souberam transmitir sobretudo um sentido de responsabilidade que daí em diante nos seria exigido, uma disponibilidade para assumir compromissos, um dinamismo e saber estar, valores que sempre aplicarei em toda a minha vida pessoal e profissional. Porque a nossa atitude é determinante.

Se não tivesse comprado aquele jornal, teria certamente seguido outros rumos, mas nada seria igual. Hoje, sinto-me realizado porque a minha vida é, em termos profissionais, aquilo que sempre desejei: sou gestor de negócios no Montepio, banco onde estagiei no final do curso e estudo arduamente, por vezes após 12 horas de trabalho, para concluir o Curso de Gestão Bancária no ISGB.

Hoje, luto por algo que há alguns anos atrás não me parecia possível.

É claro que a vida profissional não flui sem empenho, luta, dedicação e uma palavra fundamental: proactividade.

Um conselho pessoal: sejamos sempre proactivos, antecipemos as necessidades das nossas instituições e dos nossos clientes. Apesar das dificuldades que se deparam a qualquer bom profissional, em qualquer área, compensa sempre apostar na nossa realização profissional.

Se naquele dia não tenho comprado o jornal, hoje não vos poderia transmitir e partilhar convosco esta minha experiência de vida. ■

* Gestor de Negócios, Montepio.

Diga-nos como É...

Conheça, neste espaço, **peessoas** que partilham connosco as suas vivências e experiências de trabalho.

Directora de Formação



Helena Henriques

Helena Henriques*

Qual considera ser o principal “mandato” do responsável de formação?

Eu direi que o principal mandato do responsável de formação é tornar verdadeira a frase que comumente ouvimos – “A formação não é um custo, mas sim um investimento”.

Para uma formação ser considerada um investimento, ela precisa apresentar resultados, que só serão conseguidos se a formação tiver um objectivo claro, um conteúdo que agregue valor e que exista, posteriormente, oportunidade de o colaborador aplicar o que aprendeu.

A questão que se coloca a seguir é: como será isso possível? Que condições são necessárias?

Obviamente, a missão do Departamento de Formação não anda dissociada da estratégia definida pelo banco. O facto de trabalhar numa instituição com metas bem definidas, que tem identificadas as competências genéricas e específicas que possui ou que deseja possuir e que tem, ainda, um programa estruturado para reter talentos é um privilégio, pois estes são factores determinantes para que possamos desenvolver programas formativos que permitam preparar os colaboradores para as funções que têm de desempenhar hoje, bem como permite prepará-los, ou alguns deles, para funções que poderão vir a desempenhar no futuro.

Direi que há que olhar simultaneamente para o presente e para o futuro, tendo como certo que o futuro se constrói tanto pelo reforço das competências que construíram o banco e o trouxeram até ao presente, como também pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e atitudes alinhadas com os objectivos estratégicos e com as exigências de um mercado dinâmico e em permanente mudança.

Se isto acontecer, sobretudo, se contribuímos para preparar o futuro, então é mais fácil perceber que a formação é um investimento e mais dificilmente viremos a ter de lembrar Philip Kotler quando nos diz que: “Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realizá-lo”.

Como é, tipicamente, a sua semana de trabalho?

Quero acreditar que não muito diferente de qualquer outra mulher – tentando conciliar os diferentes papéis que temos de desempenhar no nosso dia-a-dia (o de mãe, mulher e profissional), o que, certamente, nem sempre é conseguido mas que não é razão para me angustiar. Quando se gosta do que se faz e das pessoas com quem lidamos e quando se procura sempre fazer o melhor que podemos e sabemos, não há muito espaço para angústias e tudo é mais fácil.

O que verdadeiramente me angustia é sentir que tive um dia muito ocupado mas verdadeiramente estéril – reuniões desnecessárias; “bombardeamento” de e-mails que só nos são enviados por “gentileza” e “afogamento” em tarefas meramente administrativas.

Depois há todos os outros momentos que compensam estes e que nos permitem ter o conforto de pensar que se criou ou se ajudou a criar algo de positivo, seja a nível pessoal, familiar ou profissional.

Semana típica de qualquer um, concorda?

Que característica mais aprecia nas pessoas com quem trabalha?

As características pessoais dos colaboradores são de uma importância capital em qualquer organização, e a sua valorização está estreitamente associada àquilo que queremos que seja a cultura da empresa onde trabalhamos.

Nesse sentido, deverá haver um alinhamento claro, a todo o nível da estrutura, sobre as características pessoais que devem ser observadas, razão pela qual esta passou a ser uma das dimensões presentes no Sistema de Avaliação Individual de Desempenho adoptado pelo banco.

Atitude de compromisso com o banco; capacidade de adaptação e flexibilidade; iniciativa/proactividade; relacionamento interpessoal; responsabilidade e empenho são as características que cada um de nós, hierarquias ou não, deverá procurar ter.

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

Não pense em cursos/seminários; pense em problemas a resolver ou melhorias a concretizar e, se possível, seja criativo para “buscar novas soluções para velhos problemas”.

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

Não sei se tenho verdadeiramente um lema de vida, pelo menos na forma tradicional como este por vezes é encarado – assunção de uma máxima que me defina e defina a forma como estou na vida. Nesta perspectiva teria, talvez, de assumir várias máximas ou citações.

Procuo, como toda a gente, ser feliz e o que me pode diferenciar é o que faço ou naquilo em que encontro essa felicidade e isso tem a ver com a educação e os valores transmitidos e vividos na família onde tive a sorte de nascer.

Sei, absolutamente, que a felicidade é algo que deve ser construído por nós e acredito que esta “é o fruto que se colhe da felicidade que se semeia”.

Certa disto, espero conseguir ser coerente nas minhas acções e na relação que estabeleço com os outros. ■

*Directora – Departamento de Formação Millennium bcp.

Nova Regulação do Sector Bancário

Impacto Económico

Em Dezembro de 2009, o Comité de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS) anunciou um conjunto de novas medidas de regulação do sector bancário, na sequência da crise económica e financeira iniciada em 2007, lançando as bases do novo enquadramento regulatório conhecido por “Basileia III”¹.

As grandes linhas orientadoras foram aprovadas pelo Comité em reunião a 12 de Setembro, com um período de transição que se deve prolongar até 2019, quando estarão totalmente em vigor.

O conjunto de medidas abarca dois grandes tópicos: por um lado, o reforço da quantidade e qualidade do capital das instituições financeiras; por outro lado, a definição de níveis de liquidez, de curto e de longo prazo, que permita às instituições financeiras acomodar situações de crise temporária, sem necessidade de vender activos em condições de mercado adversas, que acentuam o comportamento negativo dos mercados financeiros.

As novas regras de capital colocam uma maior ênfase no “core Tier I”, enquanto principal medida de capital regulamentar, face ao actual foco no capital total. Os activos que compõem o Tier I devem ser, além de capitais próprios e resultados, activos de elevada qualidade. O rácio “core Tier I” mínimo deve ser, a partir de 2019, de 7%, considerando também o impacto da almofada de conservação de capital.

Custos e Benefícios das Medidas

As medidas propostas têm benefícios, ao minimizar os riscos de uma nova crise financeira, mas ao imporem alterações ao nível do capital e alavancagem dos bancos, têm também custos económicos. O BCBS publicou recentemente dois estudos² sobre os custos e benefícios das medidas anunciadas, quer durante a fase de ajustamento, quer numa óptica de longo prazo, concluindo que os benefícios claramente excedem os custos.

O estudo focou-se apenas nos impactos associados à imposição de um maior rácio de capital e do rácio de financiamento de longo prazo (NSFR). A análise recorreu a um conjunto significativo de modelos econométricos e abordagens, de forma a captar os principais mecanismos pelos quais as medidas afectam a actividade económica. As hipóteses de base assumem que o sector financeiro passa totalmente aos seus clientes o agravamento dos custos de financiamento e que mantém os seus níveis de rentabilidade (com o rácio ROE – *return on equity* – estável em 15%).

No período de transição, foi assumido um cenário de convergência a dois anos e a quatro anos, tendo o grupo de trabalho concluído pelo período mais longo, dado que a



Rui Constantino*



retoma económica em curso está ainda na fase inicial e uma transição mais rápida poderia travar o ritmo de recuperação da actividade económica.

O mecanismo de transmissão da regulação sobre a actividade opera por duas vias. Por um lado, os bancos depararam-se com custos mais elevados na captação de capital

e/ou financiamento, passando esses custos acrescidos aos seus clientes, através da subida dos *spreads* praticados no crédito bancário, ao investimento e ao consumo. Por outro lado, pode acontecer simultaneamente que os bancos restrinjam as condições de acesso ao crédito, impondo critérios mais restritivos e exigindo maiores garantias.

A prazo, a melhoria dos rácios de capital do sector financeiro poderia ter um impacto de sinal contrário, com uma diminuição dos prémios exigidos pela emissão de capital e de dívida, devido à diminuição do risco do sector.

A subida do rácio de capital em 1 ponto percentual e o cumprimento do rácio de liquidez implicariam que o PIB, ao fim de 18 trimestres, seria inferior ao cenário de regulação inalterada em 0,3 pontos percentuais, devido a uma subida dos *spreads* de crédito em cerca de 15pb, a que crescem as restrições na concessão de crédito (devido ao menor espaço para assunção de risco). Caso a política monetária ajuste o cenário de menor crescimento e inflação, o desvio do PIB seria menor, de cerca de 0,15pp. No conjunto, o PIB seria inferior em 0,2pp.

Ao nível da análise dos impactos de longo prazo, o BCBS já entra em linha de conta com os benefícios que advêm da implementação das novas regras. Estes são calculados como o valor actualizado dos ganhos obtidos pela redução conjunta da probabilidade de frequência e da gravidade das crises bancárias, com base nas experiências passadas de crises financeiras.

As crises podem ter efeitos temporários, em que passado algum tempo o PIB regressa à tendência anterior à crise, com a mesma taxa de crescimento potencial, ou efeitos permanentes, em que há uma perda de riqueza e, simultaneamente, a taxa de crescimento potencial também se reduz. Os dados de crises passadas revelam que esta situação, de efeitos permanentes, é a mais frequente. A análise histórica revela que as perdas de riqueza acumuladas, num cenário de perdas permanentes, são de 63% do nível do PIB verificado imediatamente antes da crise.

A análise recorre, também, a vários modelos, mas o cenário central, em que há um aumento do rácio de capital regulamentar em 1pp, e a imposição do rácio de liquidez resulta num benefício líquido de 1,2pp do PIB, no longo prazo. O custo de 0,2pp do PIB é mais do que compensado pela redução da probabilidade de crise.

Os dados evidenciam também, como seria expectável, que há um limite máximo no que concerne aos benefícios do aumento dos rácios de capital. A imposição de rácios excessivamente elevados não se reflectiria em benefícios adicionais, ocorrendo mesmo uma situação em que se passa a ter uma perda marginal. O ganho marginal mais elevado ocorreria com o aumento dos rácios de capital em cerca de 2 pontos percentuais.

Na análise, o BCSB considera que existem vários mecanismos, não considerados nos estudos, que podem influenciar o cômputo dos benefícios, num sentido ou noutro. A contribuir para um benefício líquido mais elevado tem-se: (i) a redução da volatilidade dos ciclos económicos, através da melhoria da solvabilidade do sistema e da implementação da almofada contracíclica, que reduz as perdas de riqueza em períodos de recessão “normal”; (ii) a análise das crises inclui as significativas intervenções realizadas pelos governos para estabilizar o sector financeiro e a economia. A redução da necessidade de apoios públicos deveria ser considerada nos benefícios; e (iii) os bancos podem ajustar a sua estrutura de custos ou objetivos de rentabilidade, o que reduziria também os custos, via menores *spreads* para os clientes.

Pelo contrário, os benefícios poderão ser inferiores, devido a: (i) incerteza no cálculo da taxa de crescimento no período anterior à crise e nos factores que contribuem para a contracção da actividade; (ii) os benefícios das novas regras podem ser menores do que o estimado, para um dado nível de capital, mas na medida em que os benefícios líquidos permaneçam positivos, os rácios poderão ser aumentados mais do que o considerado; e (iii) o peso do sector financeiro não regulado é relevante, na medida em que se for elevado pode reduzir os benefícios associados à maior regulação do remanescente sector.

Apesar da elevada incerteza que caracteriza a análise, conclui o BCBS que é importante a introdução destas alterações, na medida em que os custos de curto prazo são claramente superados pela minoração dos riscos de crise financeira. O BCSB anunciou 2019 como a data de entrada em vigor destas medidas, mas as instituições financeiras deverão começar a publicar os vários rácios a partir de 2013, o que implica que o ajustamento deve iniciar-se a partir de 2011, de forma voluntária. ■

*Economista-chefe do Banco Santander Totta.

1. BCBS (December 2009), Strengthening the resilience of the banking sector
2. Macroeconomic Assessment Group (2010), “Assessing the macroeconomic impact of the transition to stronger capital and liquidity requirements”; BCBS (2010), “An assessment of the long-term impact of stronger liquidity and capital requirements”

Formação em Alternância na Banca Equipa do IFB Presente na Final

Competição Europeia Banks in Action – Bruxelas 2010



José António Cavaleiro*

A convite da Associação Aprender a Empreender, Junior Achievement Portugal, teve o IFB oportunidade de participar na competição europeia Bancos em Acção, a qual congregou 119 equipas de jovens, oriundas de 11 países europeus.

A final, que decorreu recentemente em Bruxelas,

contou apenas com a presença de oito equipas – apuradas no decurso de diversas jogadas preliminares, entre as quais participou, honrosamente, uma equipa do IFB – MT SOLUTION –, constituída por dois jovens (Tiago Vitorino e Marco Moreira), formandos do Curso de Técnicas de Operações Bancárias, que se deslocaram àquela capital europeia acompanhados por um formador.

Para atingir esse direito de estar na final, a equipa do IFB teve de ir construindo um percurso, jogada a jogada, contornando os obstáculos que a forte concorrência lhe ia colocando no caminho.

E a motivação e o entusiasmo cresciam, na medida em que se alcançavam mais sucessos e ante a perspectiva de se atingir a tão desejada final por que todos lutavam – a final de Bruxelas.

A terceira ronda (que já só contava 44 equipas em competição, das quais se apurariam oito finalistas) – vivida num cenário fictício de grande concorrência bancária – concluir-se-ia com a elaboração de um plano completo de financiamento, detalhado “até à exaustão”, onde o mais ínfimo pormenor esquecido faria a diferença entre o sucesso e o insucesso. E foi exactamente aqui que a equipa do IFB conquistou, por direito próprio, o acesso à final (cujo idioma oficial era o inglês), onde foi esgrimir argumentos



Trabalhos no âmbito da competição.



Marco Moreira e Tiago Vitorino concentrados na tarefa.



Alunos e formador com a Junior Achievement Portugal, Dra. Catarina Hall e Dr. Paulo Gray.

com sete equipas de outros países, todos excelentes.

A viagem foi espectacular! Com efeito, a par da riqueza emergente da profusa troca de experiências e de traços culturais com as comitivas presentes no certame, também a natureza – em todo o seu esplendor e de forma inesperada – se associou ao evento, impedindo os participantes de regressarem de avião, devido à tão famigerada nuvem vulcânica.

Sublinhe-se, todavia, que, ao contrário do que algumas almas mais ansiosas poderiam adivinhar, tamanho capricho da natureza haveria de proporcionar uma oportunidade soberba à nossa equipa. Que melhor regresso se poderia desejar do que o desfrutar das deslumbrantes paisagens belgas e gaulesas, servido por comboios de alta velocidade?

Foi de facto, e a todos os títulos, uma viagem mágica! ■

*Formador do IFB.

Formação em Alternância na Banca – 2010/2011 |
Curso de Técnicas e Operações Bancárias abriu a 20ª edição!

Imagem Corporativa

A APB (Associação Portuguesa de Bancos) divulgou a sua nova imagem corporativa, cujo objectivo é levar a uma melhor identificação e a um melhor reconhecimento da Associação junto dos seus públicos.

Recorde-se que “a APB tem vindo a assumir, de forma gradual, um novo posicionamento perante a sociedade portuguesa e os seus associados, que se traduz numa maior proximidade e num papel mais interventivo, conferindo-lhe novas responsabilidades, tanto junto dos seus associados como dos portugueses em geral”.

Nesta linha, a APB entende que, enquanto representante do sector, lhe compete “informar e formar a opinião pública sobre a actividade bancária em geral, de modo a promover uma melhor utilização de produtos e serviços da banca e um

relacionamento mais transparente entre a Banca e Sociedade”.

A nova imagem corporativa, com um cariz marcadamente institucional, tem em consideração o carácter agregador e representativo das instituições bancárias nacionais. O antigo *lettering* foi redesenhado e incorporado numa sigla reforçando a palavra “bancos”, que distingue a Associação das restantes. ■

Actividades Internacionais do IFB

→ Em Setembro, o IFB recebeu dois grupos de bancários do Development Bank of Ethiopia para um programa avançado de formação. Este projecto resultou de uma parceria com a Belgian Bankers Academy e foi financiado pelo Banco Europeu de Investimento. Os dois grupos de formandos tiveram, assim, a oportunidade de complementar a formação inicial recebida no seu país. A formação em sala foi consolidada com uma visita de estudo à sede da Caixa Geral de Depósitos.



→ Em Outubro, é a vez de o IFB receber em Lisboa os seus parceiros do Projecto BIF, do qual o Instituto é o “contractor”. Este projecto está precisamente a meio da sua duração e, tendo sido desenvolvida a metodologia de trabalho para atribuir créditos ECVET às qualificações do sector bancário e financeiro, inicia-se agora a fase-piloto, que irá permitir ajustar a metodologia proposta.

→ Ainda em Outubro, terá lugar, em Amesterdão, a Conferência de Disseminação do Projecto Quadultrainers – Towards an European Qualification Prototype for Adult Trainers, onde se apresentam os principais resultados do projecto. Procurando ir ao encontro das novas exi-

gências de desenvolvimento de competências pedagógicas na formação profissional, foram concebidos dois perfis de formação de adultos: o ALP – Adult Learner Professional e o EAT – Expert Adult Trainer (o IFB foi responsável pelo desenvolvimento deste segundo perfil), dirigidos sobretudo à população bancária, com possibilidade de extensão a outros sectores de actividade.

→ Em Dezembro decorrerá em Lisboa a 4ª reunião de trabalho do projecto FIRST, tendo o IFB como anfitrião. Os parceiros estão a desenvolver o seu trabalho no sentido de complementarem os níveis do Quadro Europeu de Qualificações (EQF) com descrições ajustadas ao sector bancário e financeiro. ■

9º Curso Integrado de Gestão Bancária

Países de Língua Portuguesa



“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos”
(Virgínia Burden)



O Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB) é organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB) com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB) para colaboradores de bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste (TL).

Esta cooperação tem como objectivo principal o aprofundamento da formação técnico-profissional de alguns dos quadros técnicos destes países, de modo a aumentar as suas competências no exercício de funções de apoio à gestão.

Estes técnicos bancários têm de ter uma formação mínima de nível médio (12º ano) ou experiência anterior em funções tecnicamente qualificadas e com reconhecido potencial de acesso (ou já no desempenho de) funções de enquadramento.

A 9ª edição¹ deste curso (9º CIGB) decorreu em Lisboa, no IFB, de 19 de Abril a 8 de Julho, integrando um conjunto de matérias relacionadas com a gestão bancária.

As actividades curriculares (aulas, visitas de estudo, seminários, estudo, exames) decorreram ao longo de 58 dias, abrangendo mais de 300 horas de formação. Para além dos módulos curriculares, realizaram-se ainda onze *workshops*/palestras com oradores convidados que abordaram temas específicos, como a economia e os sistemas financeiros africanos; e também temas de carácter mais geral como a ética na banca, práticas de gestão de recursos humanos, atitudes e comportamentos de trabalho, criação de valor para o cliente bancário, etc.

A sessão de abertura foi presidida pelo Director-Geral do IFB, estando igualmente presentes o Senhor Embaixador de São Tomé e Príncipe, em Portugal, Damião Vaz de Almeida.

Frequentaram o 9º CIGB 34 formandos oriundos de Angola, Cabo Verde, Moçambique e de S. Tomé e Príncipe.

Reflectindo a cultura bancária de 16 instituições bancárias diferentes, este grupo mostrou-se muito participativo e com uma boa formação de base.

Excepcionalmente, e por motivos de natureza conjuntural, não participaram nesta edição do curso elementos da Guiné-Bissau e de Timor-Leste.

Foram ainda realizados testes de avaliação em todos os módulos, com excelentes resultados globais.

De salientar ainda, em jeito de balanço final, e porque o grau de satisfação de quem ensina e de quem aprende é fundamental em qualquer processo de aprendizagem, as opiniões dos formadores e dos formandos envolvidos.

Os formadores consideraram este grupo de formandos interessado e tecnicamente qualificado, revelando uma participação activa em todos os módulos, dedicação e empenhamento no estudo, bem como um óptimo relacionamento interpessoal.

Os formandos mostraram um elevado grau de satisfação, destacando a excelência dos formadores, a qualidade da organização, o apoio prestado por toda a equipa, a adequação dos meios disponibilizados e a aquisição dos novos conhecimentos.

Temos assim um balanço final positivo, já que foram atingidos os objectivos e superadas as expectativas.

Os participantes sugeriram a continuação de cursos semelhantes e esperam que mais colegas possam realizar experiências de aprendizagem como esta.

Nós também. Parabéns a todos. ■

Reinaldo Figueira
Director, IFB.

1. Nas suas nove edições (de 2001 a 2010), este curso envolveu 237 participantes.

→ Licenciaturas

No próximo dia 9 de Outubro, dá-se início às actividades lectivas no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB). A escola mantém a oferta formativa ao nível das licenciaturas, tendo em funcionamento os cursos de Gestão Bancária (CGB) e de Gestão e Sistemas de Informação (CGSI). Mantém-se ainda a flexibilidade de frequência dos cursos, podendo os alunos optar pelo ensino a distância, apoiado em manuais próprios, ou regimes de apoio presencial, quer em horário laboral, quer em horário pós-laboral. O ISGB entrou em funcionamento no ano de 1991. O ano lectivo de 2010/2011 será, assim, o 20º ano de actividade da escola.

→ Estágios

Cerca de 20 alunos do ISGB – licenciados em 2009/2010 ou em fase de conclusão do curso – iniciarão, durante o mês de Outubro, estágios profissionais, de aproximação à vida activa, em instituições do sector financeiro. A realização dos estágios resulta de protocolos de colaboração celebrados entre o ISGB e as instituições que acolhem os alunos. Os estágios têm uma duração variável de seis a nove meses.

→ Bolsas de Estudo de Mérito

Tal como já tinha acontecido no ano lectivo transacto, foram atribuídas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior duas Bolsas de Estudo de Mérito a alunos do ISGB. A atribuição das bolsas teve por base o aproveitamento escolar no ano lectivo de 2008/2009. Foram distinguidos os alunos:

- **Rafael Gonçalo dos Santos Álvares** – então aluno do 2º ano do CGB;
- **Bárbara Salgado Trindade** – então aluna do 2º ano do CGSI.

Ambos os alunos concluíram o ano lectivo referido com média de 16 valores. No ano lectivo de 2009/2010, ambos os alunos terminaram com aproveitamento o 3º ano dos respectivos cursos, concluindo, desta forma, as suas licenciaturas.

→ Ciclo de Conferências da Banca – ISGB

O ISGB irá realizar durante todo o ano lectivo de 2010/2011 um conjunto de conferências onde se debaterão temas actuais relacionados com o sector financeiro. Estas conferências terão periodicidade mensal, e com elas pretende-se criar um espaço de reflexão, contribuindo, assim, para a melhoria da informação sobre o sector e também para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores do Instituto e do sector bancário.

→ Pós-Graduações

- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (21ª edição) – horário laboral
- **Investimentos e Mercados Financeiros** (10ª edição)
- **Alta Performance nas Vendas** (6ª edição)
- **Marketing & Banking Social Media** (2ª edição)
- **Compliance** (2ª edição)
- **Business Intelligence no Sector Financeiro** (1ª edição)
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** (1ª edição)

Horário pós-laboral. Candidaturas abertas. Início em Outubro de 2010.

Encontram-se ainda em finalização novos cursos de pós-graduação, em horário pós-laboral, entre os quais **Banca e Financiamento de Autarquias** e **Administração & Financiamento de Autarquias**. Visite o nosso site em www.isgb.pt.

→ Cursos para Executivos

O ISGB desenvolve projectos ajustados à realidade de instituições do sector bancário no âmbito do desenvolvimento de competências e certificação de perfis profissionais específicos.

- **Curso Prático de Preparação para o Exame de Avaliação Profissional à OTOC** (2ª edição). ■



CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 9 de Outubro de 2010

Formação a Distância – base papel e e-learning > **web**
BANCA
formação bancária online

Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários
- Mercados Financeiros

Beneficie do apoio presencial, ao sábado, em Lisboa e Porto

Obtenha uma certificação

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – cursointensivo@ifb.pt (base papel)
Ana Isabel Silva – 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
www.webbanca.pt

Pós-Graduações em 2010/2011

- Curso Avançado de Gestão Bancária
- Banca e Financiamento de Autarquias
- Administração & Financiamento de Autarquias
- Investimentos e Mercados Financeiros
- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media
- Compliance
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- Business Intelligence no Sector Financeiro



Informações

Secretariado das Pós-Graduações
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA | Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917
e-mail: m.guedes@isgb.pt | pos-graduacoes@isgb.pt

www.isgb.pt



CURSOS PRESENCIAIS

2010

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		15 a 17	
Crédito a Particulares e a Empresas		22 a 24	
Crédito à Habitação	21 e 22		
Gestão e Recuperação de Crédito			15 a 17
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing			14
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		12	
Meios de Pagamento	14 e 15		
O Acordo de Basileia II	11 e 12		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		02 e 03	
Produtos Bancários		08 a 10	
Área de Direito			
Casa Pronta – Proced. Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis	13		
Cheque – Normas e Procedimentos	19 e 20		
Contratos e Garantias do Crédito	21 e 22(P)	15 e 16	
Direito Bancário	13 a 15(P)	10 a 12	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		25 e 26	
Garantias Bancárias		02 e 03	
Letra e Livrança – Regime Jurídico		04 e 05	
Registos e Notariado		29 e 30	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Gestão do Tempo	28 e 29(P)	09 e 10	
Técnicas de Negociação e Venda		24 e 25	
Área de Comportamento Organizacional			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		24 e 25	
Liderança de Equipas	14 e 15(P)	09 e 10	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	27 a 29		
Auditoria Bancária	18 a 22(P)	22 a 26	
Contabilidade Bancária		17 a 19(P)	13 a 15
Contabilidade de Empresas	26 e 27		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade			20 e 21
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	14 e 15		
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras	21 e 22		
Cálculo Financeiro Aplicado	13 a 15		
Mercado e Produtos Financeiros	11 a 13		
Mercado Monetário e Cambial		18 e 19	
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	13 e 14	25 e 26(P)	
Organização e Funcionamento de uma Sala de Mercados	27 a 29		

PEDIDOS DE CANCELAMENTO:

- Só poderão dar origem ao reembolso total do valor pago quando recebidos até 5 dias úteis antes do início do curso. A partir deste prazo, a inscrição será paga na totalidade, podendo, no entanto, o participante ser substituído por outro.
- Deverão ser efectuados por escrito (carta, fax ou e-mail) e chegar ao IFB dentro do prazo estabelecido.