



inforBANCA

ESTÁ A SUA CULTURA FINANCEIRA

ANUIDADE LIQUIDAÇÃO ANTECIPADA
 CRÉDITO MAL PARADO POUPANÇA
 EURIBOR INTERMEDIAÇÃO LIQUIDEZ
 GRAU DE RISCO DEPÓSITO A PRAZO HIPOTECA
 BILID
 NEGOCIAÇÃO ACÇÕES
 SOBREENDIVIDAMENTO
 AMORTIZAÇÃO TAE
 AVAL FIADOR
 CAPITALIZAÇÃO
 PERFIL DE RISCO
 TAEG RENTING
 COMISSÕES SPREAD
 INCUMPRIMENTO
 SALDO GARANTIA

ONZE MIL DIAS
 A CONTRIBUIR
 PARA O
 ENVOLVIMENTO
 DO SECTOR
 FINANCEIRO

Segurança Bancária
 Transparência Fiscal

Entrevista com...
 Presidente da APB

Sumário

José Pena do Amaral
no Conselho Pedagógico do IFB

4



Banca e a Era da
Transparência Fiscal
Nuno Sampayo Ribeiro

7



Uma Estratégia Nacional de
Educação Financeira
José Dias Lopes

9



Segurança Bancária
Nuno Bento

12



Secção
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL
Autonomia e Satisfação no Trabalho
Cristina Cortez

16



Entrevista com...
António de Sousa
Presidente da Associação Portuguesa
de Bancos

20



Na Boca do Mundo
Maria João Lima e Paula Diogo

27



Análise Económica
Outlook 2011
– Olhos Postos na Zona Euro
Carlos Almeida Andrade

29



Secção
MARKETING BANCÁRIO
Marketing 31's
Luís Guimarães de Carvalho

32



Para Além da Formação	11
Citando...	14
Divulgando...	15
Diga-nos como É...	19
30º Aniversário do IFB – Encerramento das Comemorações	34
Instituto Superior de Gestão Bancária	35
Actividades Internacionais do IFB	36
Formação em Alternância na Banca	38

Editorial

Poucos duvidarão de que 2011 não vai ser um ano fácil. Nem para o nosso país, nem para os nossos bancos, nem para nós próprios. A *inforBANCA* espelha isso mesmo através das qualificadas opiniões que publica, vindas, quase sempre, de quem conhece muito bem as agitadas águas em que navegamos no final desta década, que muitos consideram perdida.

Mas será que estes tempos sombrios vão ficar para sempre? É evidente que não e é a própria *inforBANCA* que nos dá a resposta quando, pela voz autorizada dos que nela colaboram, nos mostra os muitos aspectos positivos que aqui queremos destacar.

Assim, António de Sousa, Presidente da APB, embora nos alerte para as dificuldades do sector financeiro, não deixa de nos lembrar que, apesar de gostarmos de dizer mal de Portugal, os bancos portugueses são dos mais evoluídos em termos mundiais, o que nos dá uma renovada esperança de dias melhores.

É também positivo que nos fale de importantes projectos em fase de concretização, como o programa de literacia financeira, e do determinante papel que cabe aos bancários no esclarecimento dos clientes tornando-os pessoas mais bem informadas. Mas, recorda, nada se pode sobrepor à decisão individual e à responsabilidade que cada um queira assumir.

É muito positivo registar que, no Banco BPI, a crise não esteja a ter impacto no investimento de formação embora, como também diz José Pena do Amaral, a formação tenha de ter os pés assentes na terra e, nas suas prioridades, esteja a transmissão dos padrões éticos e formais cultivados pelo Banco.

Positivo é ainda destacar, como nos dizem Maria João Lima e Paula Diogo, que os *media* sociais estão a transformar os negócios e os bancos não ficam de fora deste movimento. Ao contrário do que possa parecer, a tecnologia serve para nos aproximar dos clientes e não para nos afastar.

Os nossos leitores encontrarão nos restantes artigos da *inforBANCA* muitos motivos para estarmos optimistas. Por todos, queria apenas destacar as palavras de Pedro Miguel Pereira, um jovem Director de Balcão do Santander Totta. Diz ele que, para as suas funções há três qualidades imprescindíveis: Organização (no mundo de hoje nada acontece por acaso), Proactividade (já não há negócios que entrem pela porta dentro) e Honestidade (se não formos honestos com a equipa que dirigimos...).

São palavras inspiradoras para nos guiarem num Feliz 2011 que desejamos aos nossos leitores.

Manuel Ferreira



Ficha Técnica – **inforBANCA 87** • Jan > Mar 2011

www.ifb.pt

Propriedade:

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

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

José Pena do Amaral

no Conselho Pedagógico do IFB



José Pena do Amaral, Administrador do Banco BPI, produziu no Conselho Pedagógico do IFB uma interessante comunicação. A *inforBANCA* esteve atenta e partilha com os seus leitores alguns aspectos da intervenção.

Crise e Formação: BPI Aumenta Investimento

A crise financeira não produziu qualquer alteração na política de formação do Banco BPI, nem quanto ao conteúdo, nem quanto ao volume de investimento. Pelo contrário: segundo José Pena do Amaral, o banco aumentou o seu investimento que deverá atingir em 2010 cerca de 3 milhões de euros, que comparam com 2,3 milhões em 2009 e 2,7 em 2008". Apoiando-se no Estudo sobre Indicadores de Formação recentemente editado pelo IFB, acentuou que uma das conclusões a retirar é que, no essencial, não há grandes diferenças nas políticas de forma-

ção dos bancos portugueses. Numa intervenção informal, seguida de debate, definiu a sua perspectiva sobre as prioridades da formação numa instituição financeira e apresentou as políticas seguidas pelo BPI, no âmbito das redes comerciais e na formação de executivos. Eis alguns tópicos da sua intervenção.

A Formação Acompanha a Evolução do Negócio

O plano de formação tem de responder às necessidades que, em cada ano, são encontradas em função da evolução do banco: "em 2008 aumentámos a nossa rede em

mais de 100 balcões, num período muito curto, ampliando uma rede já muito importante. Em consequência, nesse ano aumentou muito a formação comportamental e a formação em acolhimento”.

Nos anos seguintes, as prioridades alteraram-se: “revimos os processos de gestão de crédito, com uma crescente automatização, e estamos a desenvolver uma série de projectos relacionados com a eliminação do papel”. Segundo José Pena do Amaral, estas mudanças reflectiram-se nas prioridades da formação e vieram melhorar a forma de trabalhar das pessoas que, por isso, aderiram facilmente: “vão concentrar-se naquilo que é mais nobre na sua actividade”. Para que o processo fosse bem sucedido, foi necessário aumentar o orçamento de formação nesta área em detrimento de outras temáticas, nomeadamente as ligadas aos aspectos comportamentais.

Treino/Formação Profissional

Para o BPI, num banco “o essencial da formação é treino profissional”, bem traduzido na expressão anglo-saxónica “training” e mais ambíguo no conceito de formação que usualmente utilizamos em Portugal, muito mais próximo da educação formal. José Pena do Amaral enfatizou que as equipas comerciais dos bancos são mais numerosas do que na maioria das outras actividades económicas, representando mais de metade do total dos colaboradores, o que no BPI significa cerca de 4 000 pessoas. Ora, tanto quanto possível, essas pessoas devem ter um comportamento-padrão, nos planos técnico, ético e formal, que corresponda àquilo que definimos como “a marca do Banco”. E, embora todos os bancos pretendam o mesmo, as suas marcas exprimem-se através de “sinais” que estabelecem a diferença. Hoje, esses “sinais” não se reflectem necessariamente na oferta, porque “o mercado tende a ser muito mimético, isto é, reproduz muito rapidamente qualquer inovação”. Há 20 anos ainda era possível fazer rupturas introduzindo inovações. Agora já não é assim: embora a inovação seja diária, é facilmente assimilada e copiada. É por isso que a formação, ou melhor, o treino, pode fazer toda a diferença, porque se dirige às pessoas,

“A política de formação num banco é quase como respirar, é como abrir e fechar a porta todos os dias”

ao seu comportamento, aos seus princípios e ao modo como individualmente se relacionam com os clientes. Isso já é muito mais difícil de reproduzir e por isso se tornou tão importante para criar a identidade e a personalidade de uma marca de serviços.

Política de Formação num Banco É Como Respirar

“A política de formação num banco é quase como respirar, é como abrir e fechar a porta todos os dias”. Com esta frase, o Administrador do Banco BPI lembrava que há no banco cerca de 4 000 pessoas todos os dias em contacto com o mercado, com os clientes, e que têm de ter capacidade de explicar o que estão a vender: “Vender é hoje mais complicado do que era antes, e, por isso, o treino tem de ser permanente”.

O orador lembrou que a banca, neste aspecto, aprendeu alguma coisa com o sector da grande distribuição, o que tem alguma lógica, porque “de facto nós também somos grandes distribuidores, neste caso, de produtos financeiros”. Assim, não admira que nos aspectos mais relacionados com o treino das equipas de venda e com o marketing tenha havido uma clara inspiração da banca moderna de retalho no sector de distribuição. Há aliás muitas pessoas que “migraram” do sector da distribuição para a banca, o que também aconteceu com o BPI.

Um Padrão Comum

José Pena do Amaral referiu-se depois à necessidade de “padronizar a forma como estamos no mercado”. Referia-se, nomeadamente, à necessidade de fazer chegar aos



clientes uma mensagem semelhante em toda a rede de retalho: “temos como objectivo que quem vá a um balcão do banco em Lisboa ou em Vila Real seja servido da mesma maneira, no que respeita aos princípios essenciais da qualidade de atendimento”, acentuando que isso é inteiramente compatível com a personalização e adaptação a cada mercado e a cada Cliente. O princípio da padronização é, aliás, válido também quando falamos de diferentes canais de distribuição. As pessoas que estão ao serviço do banco em cada canal – Internet, banca telefónica – devem encontrar um padrão comum à rede física. Conseguir estes objectivos constitui um dos grandes desafios da política de formação do banco.

Formação Interna/Outsourcing

O orador abordou de seguida a política do Banco BPI em relação ao *outsourcing* nos seguintes termos: “temos menos *outsourcing* do que a generalidade dos nossos concorrentes e usamos muito pouca consultoria externa. A política de formação segue esta linha, o que significa que investimos muito nos formadores internos”. Referiu, no entanto, que é perfeitamente possível recorrer a consultores externos sem pôr em causa a consistência interna do banco, desde que isso seja tomado como aspecto crucial na gestão dos *outsourcers* e da sua integração na estrutura da empresa. De outra forma, corremos o risco de formar “um grupo de pessoas que podem ser brilhantes, mas que não são verdadeiramente uma equipa”. Referiu-se depois à crescente utilização do *e-learning*, uma realidade para todos os bancos. No caso do Banco BPI, representa cerca de 50% das acções de formação, o que está um pouco acima da média do sector.

Descentralização da Formação

As medidas tomadas pelo Banco BPI no domínio da descentralização da formação foram motivadas pela necessidade de introduzir maior racionalidade no processo: “nós tínhamos a formação muito centralizada em Lisboa e no Porto, o que implicava muitas deslocações e um desequilíbrio grande no esforço das pessoas; quem tinha de fazer viagens mais longas tinha sempre um dia muito pior do que os outros”, referiu. A solução, bem sucedida, foi criar pequenas estruturas físicas de formação em todo o País, desenvolvendo as acções com formadores mais próximos do mercado local.

Formação em Liderança

Para o orador, nos níveis intermédios de execução e chefia há necessidades específicas de formação e, nesses níveis, a formação em liderança é muito importante. Citou o caso dos directores e outros responsáveis pela rede comercial que, muitas vezes, “são colocados nessas funções porque se destacaram no nível abaixo, o que não significa que estejam preparados para o nível acima”. Há uma natural tendência para reproduzir comportamentos que já não são os mais adaptados às novas funções e é por isso que a formação específica, particularmente em liderança, pode ser muito importante. Embora seja uma qualidade em parte inata, a verdade é que, como referiu o orador, a capacidade de liderança pode ser melhorada através da “educação” e do treino. Para José Pena do Amaral, em matéria de liderança, a formação específica nos níveis superiores não é talvez tão importante como nos níveis intermédios, porque no topo a educação formal e a capacidade de auto-formação tendem a ser maiores, embora isso não seja uma regra geral.

Que Política de Formação?

Na parte final da sua intervenção, o orador chamou a atenção para o facto de, em seu entender, começar a haver algum desfasamento entre o nível de formação de base das pessoas que trabalham na banca e as exigências específicas do trabalho do sector. E explicou porquê: “o mercado está mais fechado, muitas pessoas não encontram saídas profissionais imediatas correspondentes às suas expectativas e tendem a desenvolver uma sobre-formação e/ou a aceitar empregos abaixo daquilo que as suas habilitações permitiriam, surgindo a banca muitas vezes como uma boa alternativa para a entrada no mercado de trabalho. A integração de pessoas com origens muito diversas do que seria a formação básica exigida para o trabalho bancário não é negativa, pode até ser muito relevante como factor de renovação e diversidade; e uma formação mais completa não pode ser desconsiderada como se fosse uma extravagância; mas a formação tem de ponderar e responder adequadamente, em simultâneo, às necessidades das empresas e às expectativas dos Colaboradores. A formação pela formação, desfasada da realidade e das exigências profissionais, corre o risco de se transformar num factor de rigidez para as empresas e de frustração individual para as pessoas. ■

Banca e a Era da Transparência Fiscal



Nuno Sampayo Ribeiro*

Introdução

As regras desenvolvidas pela OCDE sobre a transparência e a troca de informação fiscal, designadas por *internationally agreed tax standard*, são hoje aceites incluindo por países que a elas se opunham, como a Suíça, o Luxemburgo e Singapura. Nas palavras do Secretário-Geral da OCDE, “aquilo a que estamos a assistir não é nada menos do que uma revolução”. Que regras são estas? O que desencadeou a sua aceitação? Qual a relevância para o sector bancário? Será exagerado falar em revolução?

Internationally Agreed Tax Standard

A locução *internationally agreed tax standard* designa as regras-padrão relativas à troca de informação fiscal a pedido entre jurisdições, i.e., referente a um caso concreto.

A inovação destas regras é vincularem juridicamente um Estado à obrigação de trocar todos os tipos de informação previsivelmente relevantes para a aplicação da legislação fiscal sem que o Estado requerido possa opor o segredo bancário para efeitos fiscais ou que a informação – que lhe é solicitada – não é necessária para efeitos da sua própria legislação fiscal. Destaco que é proibida a recusa da transmissão das informações só pelo facto de serem detidas por bancos, outras instituições financeiras, mandatários, agentes e fiduciários e, bem assim, de informações em matéria de titularidade (*ownership information*). Destaco também que estas regras proibem o “andar à caça das informações” (*fishing expeditions*) e que prevêem amplas garantias para proteger a confidencialidade da informação trocada.

New Cooperative Tax Environment

Decisivo para a compreensão da aceitação destas regras-padrão é ter em conta a pressão política iniciada pelo G-20 em abril de 2009, com o acordo “*to take action against non-cooperative jurisdictions, including tax havens. (...) The era of banking secrecy is over. We note that the OECD has today published a list of countries assessed by Global Forum against the international standard for exchange of information.*” Iguualmente é de ter em conta a pressão política originada pela citada lista de países e pelos incidentes diplomáticos do caso UBS-USA, da compra pelas autoridades alemãs de dados roubados referentes a clientes do LGT (Liechtenstein), e outros casos mais. Tudo isto originou uma mobilização internacional na luta contra a evasão fiscal, sinalizada nos discursos oficiais pela expressão *new cooperative tax environment*.

A OCDE, ciente de que a eficácia da troca de informações fiscais depende da existência e da real aplicação das regras-padrão, incluindo pelas jurisdições que não a integram, instituiu um mecanismo de revisão multilateral (*Peer Review Process*), dividido em duas fases, com agendamento entre 2010 e 2014. A Fase I visa avaliar a conformidade das jurisdições examinadas e formular recomendações, tendo em vista a elaboração, na Fase 2, de um **Four-Tier**

“são de prever *major changes* nas estratégias bancárias e nas práticas comerciais que as concretizam, incluindo nas operações de financiamento dos passivos de balanço.”

Rating System relativo à qualidade da infra-estrutura legal e regulamentar para dar satisfação às exigências do *internationally agreed tax standard*.

A inédita abrangência e a celeridade, sem precedente, com que este processo se vem concretizando e, tudo indica, se continuará a fortalecer manifesta-se, por exemplo, nos acordos celebrados de troca de informações fiscais (que ultrapassam já os 500), nos novos meios, como a *Framework for a Voluntary Code of Conduct for Banks and Revenue Bodies*, ou na intensa atividade de Portugal neste domínio (entre junho e outubro de 2010 foram celebrados 12 instrumentos). A ação da UE é igualmente merecedora de uma referência particular porquanto, além de mais ambiciosa, vem sendo orientada pelo propósito de afirmar liderança no reforço dos meios legais de apuramento dos factos relativos à situação fiscal ou à cobrança do imposto devido. Reflexo disso é a nova directiva sobre a cobrança de créditos respeitantes a impostos, com entrada em vigor em 01.01.2012. É também o acordo político obtido no ECOFIN de 7 de dezembro de 2010 relativo à nova directiva sobre cooperação administrativa no domínio da fiscalidade e que no essencial visa aprofundar a troca de informações automática na UE, a inoponibilidade do segredo bancário para efeitos desta cooperação e o significativo reforço do controlo fiscal no estrangeiro pelos funcionários do Estado-membro que requer a informação.

Tempos de Transição

Indiscutivelmente, estes são tempos de transição. As condições institucionais e as práticas comerciais do setor bancário sofrerão profundas alterações que não é viável analisar nesta ocasião. Opto assim por assinalar, em síntese, que são de prever *major changes* nas estratégias bancárias e nas práticas comerciais que as concretizam, incluindo nas operações de financiamento dos passivos de balanço. Igualmente é de prever uma maior coordenação entre os reguladores financeiros e as autoridades fiscais. Sendo que no plano dos principais centros financeiros internacionais se afirmou já um movimento de adaptação às novas condições-quadro, baseado no princípio estratégico de “*l’acquisition et la gestion d’avoirs fiscalisés*”, na aplicação de ativos em produtos “*simple and transparent*” e

numa menor inclinação ao risco. E que dados muito recentes da OCDE indicam que as iniciativas de regularização fiscal voluntária resultaram num aumento adicional de receita fiscal com a ordem de grandeza seguinte: Alemanha: €4 mil milhões; Reino Unido: €600 milhões estimando-se atingir £7 mil milhões; França: €1 mil milhão; Itália: €5 mil milhões, e Grécia estimando-se atingir £30 mil milhões.

Risco Legal e Reputacional

Neste contexto, o risco legal e reputacional, em especial o associado à prestação de produtos e serviços financeiros internacionais, impõe, com especial acuidade, a avaliação do impacto da troca de informações fiscais no modelo de negócio de um banco. Assim, além da potencial exposição das infrações no acesso aos clientes, pense-se – à luz da lei do país do cliente – também: a) na eventual responsabilização do banco ou de um seu funcionário em conexão com a infração fiscal cometida pelo cliente; b) nas sanções da legislação de branqueamento de uma eventual fraude fiscal do cliente não reportada; c) no pedido de indemnização deduzido pelo cliente por danos fiscais sofridos, ou d) na reavaliação da tributação do banco quanto à operação no estrangeiro.

Um outro aspecto indissociável do acompanhamento da evolução das condições de exercício da actividade bancária é a conexão das iniciativas relativas à transparência fiscal com as da procura de novas receitas fiscais (em especial, a tributação do setor financeiro) para custear a resposta estatal à dita ‘crise financeira’, ou com os temas da reforma do sistema financeiro, da luta contra o branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo ou da corrupção.

Conclusão: *Global Strategic Business Matter*

Em conclusão: associar o impacto no setor bancário dos aspectos inéditos e tão fundamentais que referi a uma revolução copernicana afigura-se tão natural como andar a bota com a perdigota. Razão pela qual, como tive ocasião de defender no *workshop* “Banca e Troca Internacional de Informações Fiscais”¹, sou da opinião de que estas regras deverão ser ponderadas como um *global strategic business matter for banking* e não apenas como um *tax compliance issue*, apesar de também o serem. Sendo urgente equacionar em toda a sua extensão o conjunto de problemas a elas atinentes e encontrar soluções que favoreçam a inovação e a internacionalização do setor em contexto de economia global e de euro, acomodando em lugar central os desafios da era da transparência fiscal. ■

*Advogado, Especialista em Direito Fiscal (O.A.).
IBFD – ITA Fellow in International Taxation.

¹*Workshop* “Banca e Troca Internacional e Informações Fiscais – o Fim da Era do Segredo Bancário Para Efeitos Fiscais” (IFB – Instituto de Formação Bancária, 22 de junho e 12 de outubro de 2010, 2ª edição).

Este artigo foi redigido segundo o Novo Acordo Ortográfico.

Uma Estratégia Nacional de Educação Financeira



José Dias Lopes*

No debate sobre temas de banca e finanças, a recente crise financeira veio dar um maior realce à questão da educação financeira. O tema tornou-se mais premente sobretudo pela insegurança que se criou na relação entre os indivíduos e o sistema financeiro.

Esta questão não é uma novidade, algo que tenha surgido, por exemplo, como consequência da actual crise. Pelo contrário! A questão é antiga e pelo menos desde o princípio deste século que se multiplicam as iniciativas, neste âmbito, em diversos países.

A OCDE lançou em 2003 uma iniciativa de alto nível no âmbito da educação financeira. Essa iniciativa levou à criação em 2008 do International Gateway for Financial Education com o propósito de divulgar acontecimentos e actividades que ocorrem, neste âmbito, nos diversos países.

Quando se avaliam as experiências dos diversos países, e essa avaliação é fundamental para se perceberem as melhores práticas, os problemas e as dificuldades comuns, constata-se que nalguns deles, principalmente nos anglófonos, se optou por estabelecer estratégias nacionais na abordagem à questão da literacia financeira. Tal aconteceu, por exemplo, na Austrália, no Canadá, no Reino Unido, nos Estados Unidos da América e na Irlanda.

Em Portugal, como se sabe, não está definida uma estratégia nacional para a educação financeira. Talvez fosse útil que existisse! Neste artigo descrever-se-á brevemente a experiência australiana, porque é uma experiência longa no tempo e que se encontra devidamente consolidada.

Da análise desta experiência, podem resultar ensinamentos que tornem mais simples a resposta à questão de dever ou não existir uma estratégia nacional neste âmbito, e que caminhos devem ser trilhados, caso se considere útil a implementação de tal estratégia.

A Experiência Australiana

Em Fevereiro de 2004, Helen Coonan então ministra das Finanças (Minister for Revenue and the Assistant Treasurer), criou um grupo de alto nível denominado Consumer and Financial Literacy Taskforce com o propósito de desenvolver a primeira estratégia nacional para a literacia financeira e do consumo.

Ainda nesse ano, a referida *taskforce* elabora e põe à discussão pública o documento **Australian Consumers and Money, A Discussion Paper**.

No documento avalia-se a situação então existente na Austrália, constatando que se multiplicavam as iniciativas levadas a cabo no âmbito da educação financeira, tendo sido contabilizadas mais de 700, quer públicas, quer do sector privado e ainda de organizações comunitárias. Tal situação levou o grupo de trabalho a concluir que não existia falta de iniciativas.

Todavia, observava-se igualmente que uma boa parte do material produzido era insuficientemente divulgado, permanecendo por isso desconhecido, ou era endereçado a grupos errados ou não era utilizado pelos consumidores

“É possível e desejável a implementação de uma estratégia nacional para a educação financeira, a qual deve ser vista como um instrumento integrador e orientador de iniciativas descentralizadas.”

australianos. Constatava-se ainda que não existiam redes formais de comunicação e um desconhecimento geral acerca daquilo que outras entidades iam desenvolvendo.

Toda esta situação conduziu à sobreposição e à duplicação no trabalho realizado pelo organizações, à repetição de erros e ao desconhecimento das melhores práticas.

Do documento, destacam-se ainda as seguintes ideias:

- Deve ser estabelecido, de um modo realista, qual o nível de educação financeira que a população em geral deve possuir;
- Na educação financeira não se devem esperar soluções mágicas. É um processo de melhoria que demora décadas;
- Independentemente das boas vontades, é necessário um organismo central estabelecido para:
 - Auxiliar na coordenação das centenas de programas já existentes, orientando-os para um objetivo comum;
 - Trabalhar com os educadores para garantir uma abordagem nacional para a educação dos jovens;
 - Incentivar e estabelecer programas no local de trabalho e para a comunidade em geral;
 - Desenvolver e aprofundar o conceito de literacia financeira.

Como consequência do debate então realizado, o grupo de trabalho recomendava a criação de um organismo nacional para a coordenação das iniciativas no âmbito da literacia financeira. Em **Junho de 2005**, é estabelecido esse organismo – a Financial Literacy Foundation, no seio do Department of Treasury. Esta fundação irá criar e gerir o site understandingmoney.gov.au, que funcionará como o principal portal para a literacia financeira na Austrália.

Ainda nesse ano é aprovado, em Novembro, o The National Consumer and Financial Literacy Framework, que enquadra o tema no âmbito da educação.

O ano de **2007** é marcado por duas iniciativas importantes:

- Publicação do estudo acerca das atitudes e dos comportamentos dos australianos face ao dinheiro e relativamente à sua gestão – **Financial Literacy: Australians Understanding Money**;
- Estabelecimento do quadro de referência para os docentes do tema da educação financeira – **The National Consumer and Financial Literacy Professional Learning Strategy** (Agosto).

Em **2008**, as funções e o trabalho até então desenvolvidos pela Financial Literacy Foundation são transferidos

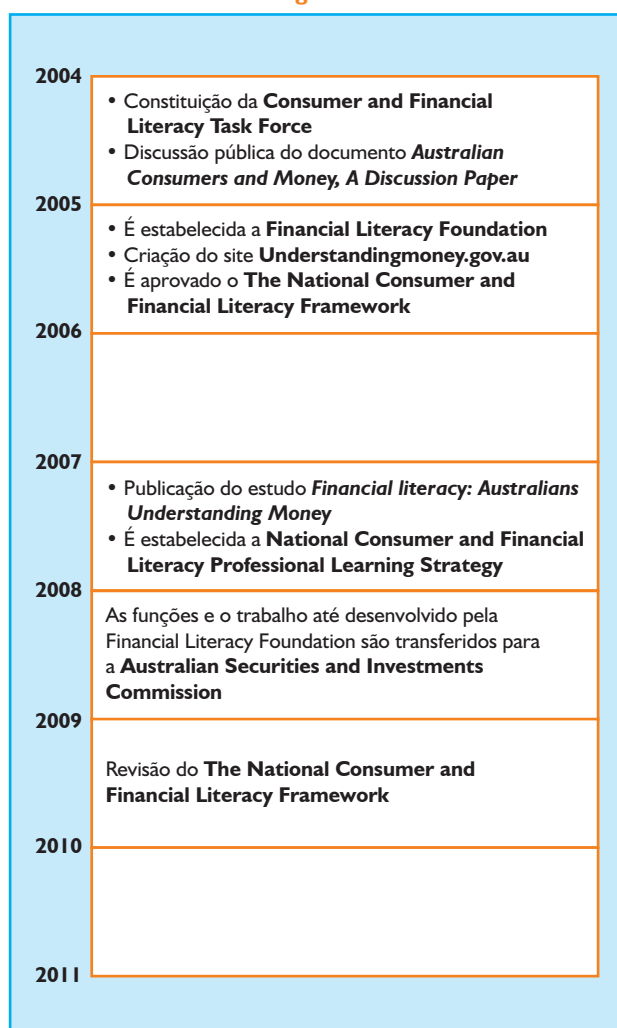
para a Australian Securities and Investments Commission.

Finalmente em **2010**, é revisto o *The National Consumer and Financial Literacy Framework*.

Síntese

Neste artigo descreveu-se brevemente o processo de implementação da estratégia australiana de educação financeira. Tem sido, como se viu, um processo longo e rico em diversidade e que pode constituir uma boa referência para desenvolvimentos semelhantes (Figura 1).

Figura 1



O primeiro dos aspectos que importa salientar é a situação que ocorria na Austrália em 2004, ou seja, antes do lançamento da estratégia nacional, caracterizando-se sobretudo pela ausência de coordenação, sobreposição de acções, alcance e impacto muito limitado das mesmas. A educação financeira em Portugal encontra-se actualmente em situação idêntica.

Assim, e caso se opte pela implementação de semelhante estratégia em Portugal, convém destacar, da experiência australiana, os seguintes aspectos:

- O estabelecimento desta estratégia não surge do vazio; corresponde antes ao aprofundar de um processo de integração das diversas acções desenvolvidas anteriormente;
- A intervenção ao nível do sistema educativo representa uma componente fundamental para o sucesso da estratégia, mas esta não se esgota naquela intervenção;
- O conhecimento acerca do nível de literacia é fundamental, e por isso foi tão importante não só o referido inquérito de 2007, como outros estudos realizados por diversas outras instituições (saliente-se que está em curso neste momento, em Portugal, um inquérito deste tipo, conduzido pelo Banco de Portugal);
- Refira-se, por último, que a implementação de uma estratégia nacional não é o fim de um percurso, é o seu início. Daí a importância que se atribui, na descrição feita, às revisões que o processo australiano foi sofrendo ao longo dos anos.

É possível e desejável a implementação de uma estratégia nacional para a educação financeira, a qual deve ser vista como um instrumento integrador e orientador de iniciativas descentralizadas. É importantíssimo que essa estratégia seja dinâmica e evolutiva e por isso revista regularmente. ■

*Doutorado em Gestão.
Docente do ISGB.

Para Além da Formação...

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

O meu testemunho...



Célia Leitão*

Iniciei o meu percurso no Instituto de Formação Bancária em Janeiro de 1992, após ter sido seleccionada para frequentar o Curso de Formação Bancária em Regime de Alternância. Estava a frequentar o 11º ano do Ensino Secundário na Escola Secundária do Marco de Canaveses quando decidi interromper para iniciar o referido curso e conhecer melhor a área bancária. Hoje tenho a certeza de que tomei a opção correcta ao interromper o Ensino Secundário e ao enveredar por uma escola especializada.

Tive o privilégio de fazer parte do primeiro grupo de alunos do IFB que viram a escola crescer. O Instituto oferecia boas infra-estruturas e um corpo docente motivado e exigente que nos preparou para o mercado de trabalho. O curso foi bastante enriquecedor, permitindo adquirir competências nos mais variados níveis da área bancária.

Foram três anos de formação intensiva, com um horário rigoroso e um grau de exigência elevado, os quais foram importantes para o meu futuro profissional e pessoal. Sempre senti que o Instituto constituía uma referência junto da instituição onde realizei o estágio, contribuindo, deste modo, para ser bem recebida e apoiada pelos colegas de trabalho.

Terminei o curso em Janeiro de 1995 com a PAP (Prova de Aptidão Profissional) e comecei a trabalhar na Caixa Geral de Depósitos em Julho do mesmo ano (no dia em que completei 20 anos de idade). Nesse mês, realizei as provas de acesso ao Ensino Superior e, no mesmo ano, iniciei o Curso Superior de Gestão Bancária, no ISGB. Finalizei o bacharelato e, alguns anos mais tarde, a licenciatura.

Actualmente, exerço funções de gestora de cliente de particulares na Caixa Geral de Depósitos e recordo com carinho e saudade esses anos.

A minha experiência, enquanto aluna do Instituto, foi bastante positiva em todos os aspectos, já que obtive um grande crescimento e desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional. Deste modo, aconselho todas as pessoas que pretendem trabalhar e especializar-se na área bancária a optarem pelo IFB e a acreditarem num futuro melhor! ■

Segurança Bancária



Nuno Bento

Nuno Bento*

Principais Tendências

Quando se fala em segurança bancária, surge imediatamente associada a palavra Internet. O conceito de segurança bancária é, no entanto, bastante mais amplo e não se limita apenas à segurança das transacções realizadas na Internet. É importante não esquecer a rede de agências e o número de pessoas que, diariamente, se deslocam aos balcões das instituições bancárias. Há, portanto, uma componente física, inerente à segurança bancária, que não se pode negligenciar.

As agências são por vezes alvo de assaltos e tem-se verificado que em média o número de assaltos a bancos em Portugal se tem mantido praticamente inalterado, havendo uma diminuição dos montantes roubados. Este facto representa uma evolução importante e acompanha a tendência europeia na área da segurança bancária: o decréscimo do número de balcões e a diminuição do

montante médio roubado por cada assalto bem sucedido. Contudo, esta situação não diminuiu a criminalidade neste âmbito, apenas veio desviar os infractores para o roubo de máquinas automáticas e transporte de valores.

Existe unanimidade em que o combate a este tipo de crime passa, em grande parte, pela prevenção. Melhorar a prevenção, manter uma atitude atenta e vigilante são algumas das recomendações dos responsáveis pela segurança de pessoas e bens. A redução do montante disponível nos balcões e, em particular, a limitação, ou até mesmo o impedimento, do acesso dos colaboradores ao numerário, mesmo quando se encontram sob ameaça, contribuem para o fracasso deste tipo de crimes. O que coloca um desafio permanente aos responsáveis pela segurança: como conjugar o binómio entre a prestação de um serviço de qualidade e a garantia de segurança?

Outro factor fundamental no combate a este tipo de crime é a cooperação com as forças policiais, assim como a consequente acção judicial.

Cultura de Prevenção

Nos processos que suportam a actividade das instituições de crédito, a função de segurança está presente em diferentes níveis: protecção das pessoas, protecção dos bens, salvaguarda da informação e na percepção adquirida pelos clientes sobre o nível de segurança. Este último factor, de consciencialização, é determinante nas relações diárias colaborador/cliente, constituindo-se como elemento diferenciador na percepção dos valores da instituição ligados à confiança, reconhecimento e solidez.

O modelo de negócio está em permanente mutação, e a cada dia que passa surgem novas vulnerabilidades; basta pensarmos no 11 de Setembro – o incidente menos provável mas de grande impacto aconteceu. Esta incerteza obriga os profissionais de segurança a responderem todos os dias à questão que se segue:

Qual o nível de segurança necessário a cada momento?

Não se sabe ao certo. A única certeza reside no esforço permanente que é necessário manter na análise de vulnerabilidades e de forma veloz, pois o que é válido hoje deixa de ser amanhã, com o surgimento de novas situações.

24 Horas a Trabalhar pela Segurança

A Caixa Geral de Depósitos foi reconhecida internacionalmente no ano de 2009 como o banco mais seguro de Portugal e um dos melhores do mundo neste domínio. O esforço diário desenvolvido para reforçar a segurança de pessoas e bens foi recentemente premiado com a distinção entre os 50 bancos mais seguros do mundo. A Caixa encontra-se no 36º lugar.

A cultura de prevenção é a chave de sucesso para a protecção de pessoas e envolve todos os colaboradores da Caixa. Assim, porque constatamos diariamente que a prevenção é a melhor forma de segurança, foi criado recentemente o conceito "CAIXASEGURA", onde agregamos todas as acções de sensibilização.

O forte investimento em acções de prevenção comporta a realização de simulacros regulares, de uma visita obrigatória de prevenção sempre que entra um novo colaborador para os edifícios centrais, a frequência obrigatória do curso de *e-learning* sobre prevenção e segurança, a existência de um balcão-modelo para simulação de diferentes situações e um módulo no acolhimento de novos colaboradores. Juntam-se ainda a realização de uma acção de formação presencial nas agências e uma visita anual para avaliação das condições de higiene e segurança no trabalho.

A prevenção é um trabalho diário, sem resultados imediatos e muitas vezes mal percebido pelos colaboradores; por isso, todo o esforço é pouco na prossecução desse objectivo.

Um dos grandes desafios que a Caixa enfrenta está na coordenação adequada e equilibrada dos meios humanos e sistemas, de forma a implementar as melhores soluções de segurança e, simultaneamente, verificar que estas não constituam um obstáculo à prestação de um serviço com qualidade, mas sim um contributo para o bom desenvolvimento do negócio *core* da instituição.

Todos os dias são recebidos novos colaboradores e também todos os dias se registam pequenos incidentes. É esta multiplicidade complexa, geradora de graus de imprevisibilidade, que impede qualquer rotina diária, obrigando a uma disponibilidade permanente e a uma constante revisão das medidas adoptadas.

De salientar que toda a gestão é centralizada numa Central de Segurança própria, que funciona 24h todos os dias do ano e que, através de um complexo sistema de câmaras de vigilância, assegura a monitorização de todas as agências da CGD e dos edifícios.

Tecnologia ao Serviço da Segurança

As normas específicas sobre segurança bancária não definem os requisitos mínimos a observar, dando origem a modelos de exploração díspares nas diferentes instituições de crédito.

Existe, contudo, um fio condutor comum, que passa

"Só uma visão global e uma gestão integral de todos os componentes permitirão dar resposta, num futuro próximo, aos desafios que irão surgir..."



por dotar as agências de dispositivos de segurança física (cofres, caixas de abertura retardada), extintores e sistemas de segurança electrónica a par de um constante controlo e monitorização da sua operacionalidade, passando também por induzir comportamentos preventivos em todos os colaboradores.

Esta actuação centra-se assim em três vectores principais:

- Sistemas e equipamentos;
- Monitorização e controlo;
- Acções de prevenção e formação.

O mercado responde de forma adequada, através de soluções tecnologicamente avançadas, às necessidades e requisitos dos dois primeiros itens, seleccionando cada instituição a solução que melhores garantias lhe ofereça num binómio custo/benefício ajustado ao seu orçamento.

Visão Integrada para o Futuro

A constante adaptação à evolução do modelo de negócio, com cada vez maior utilização de recursos de *outsourcing* e a evolução tecnológica dos sistemas e equipamentos de segurança, veio criar novas vulnerabilidades e o surgimento de fenómenos de "engenharia social" que atravessam as diferentes áreas de segurança de uma empresa.

Por outro lado, a expansão da Internet, a utilização de canais não presenciais pelas instituições financeiras (canais electrónicos) e a consequente disponibilização de

serviços e informação 24 horas por dia, 7 dias por semana, acessíveis de qualquer ponto do globo, vieram criar dificuldades acrescidas.

A dispersão das instalações, a sua reduzida dimensão e o elevado número de pessoas que entram e saem todos os dias dos locais potenciaram uma mudança na filosofia de segurança física e o aparecimento de novos equipamentos, que dependem, cada vez mais, das redes de dados das instituições. Os melhores exemplos disso mesmo são os sistemas de controlo de acessos e de videovigilância usados hoje em dia.

Nos anos 80/90, em Portugal, assistimos a um massivo *downsizing*, que deu lugar ao recurso ao *outsourcing*. Os baixos salários que os colaboradores recebem, o elevado conhecimento que adquiriram dos processos de negócio e o acesso a informação crítica das instituições para quem prestam serviços aconselham a que os aspectos de segurança sejam alvo de especial atenção.

Mas os grandes pontos de viragem que vieram questionar os métodos até então adoptados pela segurança dão-se em primeiro lugar com o 11 de Setembro de 2001, em que o acontecimento menos provável e de maior impacto se torna numa realidade. O segundo, do foro legislativo, ocorre com a imposição às instituições financeiras de controlos mais apertados para a mitigação do risco, garantia de integridade da informação, *data recovery* e continuidade do negócio. Por último, talvez o menos dramático, mas ao mesmo tempo o evento com maior expansão nos últimos três anos, consiste nos fenómenos de "engenharia social". Escondendo-se atrás do anonimato, trabalhando à distância (no cyber-espaco cada vez mais virtual), sem deixar rasto e actuando em diferentes países, exploram a uma velocidade surpreendente as vulnerabilidades.

Cada vez mais se tem encarado a segurança como um investimento

num activo futuro, com resultados só visíveis a longo prazo.

Só uma visão global e uma gestão integral de todos os componentes permitirão dar resposta, num futuro próximo, aos desafios que irão surgir, alcançando-se os objectivos através de uma constante monitorização que detecte as mudanças e permita antecipar as acções criminosas, eliminando-se, assim, as possíveis "vulnerabilidades" inerentes a qualquer modelo de segurança.

Se pensarmos numa situação de emergência, a operacionalidade e integração de sistemas de segurança, a convergência da segurança numa única área de decisão a par de um bom plano de continuidade de negócio, são condições mínimas suficientes para garantir a sobrevivência da empresa no futuro.

As instituições que não encararem a segurança de forma integrada, como uma competência nuclear da empresa, não alheada da sua visão corporativa, vão sentir dissabores evitáveis à partida.

O responsável de segurança, mais do que o implementador das políticas de *safety* e *security*, deverá possuir competências na área das novas tecnologias, ser um facilitador de soluções e gerador interno de consensos, com uma presença discreta, mas percebida em toda a empresa.

No caso concreto da banca, as normas específicas sobre segurança, revogadas pelo DL nº 35/2004, de 21 de Fevereiro, eram determinantes na imposição de requisitos mínimos a observar. Este DL de 2004 deixou em aberto a possibilidade de criação de uma portaria específica para o sector bancário.

Dada a especificidade do sector, é urgente que se avance quanto antes no sentido da adopção de medidas específicas obrigatórias a implementar. ■

*Director do Gabinete de Prevenção, Segurança e Continuidade de Negócio da Caixa Geral de Depósitos.

Citando...

- O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê.
Platão
- Geralmente ganhamos a confiança daqueles em quem pomos a nossa.
Tito Lívio
- Enquanto o poço não seca, não sabemos dar valor à água.
Thomas Fuller
- Tenta de novo. Erra mais uma vez. Erra melhor.
Samuel Beckett
- Celebre qualquer progresso. Não espere pela perfeição.
Ann McGee Cooper
- É bem conhecido que a ambição tanto pode rastejar como voar.
Edmund Burke
- Mais faz quem quer do que quem pode.
Provérbio Romano

Divulgando...

→ A Economia como ciência atravessa actualmente um período de profunda transformação. Em causa está a forma como o “económico” é pensado e a sua relação com o político”, o “moral”, o “social” e o “ambiental”.

O que é (e não é) “económico”? O que é (e deve ser) a Economia como saber ou ciência? O que significa “pensar como um economista?” *A Economia Sem Muros*, de **Vítor Neves** e **José Castro Caldas**, publicado pelas **Edições Almedina**, é o resultado da procura de respostas para estas e muitas outras questões por parte de economistas e outros cientistas sociais portugueses.

→ No dizer de Ernest Hemingway, “a escrita é uma área onde todos somos aprendizes e ninguém pode afirmar que é mestre”.

João de Mancelos, em *Introdução à Escrita Criativa*, publicado pelas **Edições Colibri**, teve como principal objectivo registar técnicas e exercícios básicos para que um aprendiz de escritor, talentoso e com força de vontade, os possa experimentar, sozinho ou no contexto de uma oficina de escrita criativa. Em termos estruturais, segue uma linha lógica, dá dicas para escrever diálogos naturais, explora formas de criar uma atmosfera num texto, especula sobre o futuro da EC, etc.

→ Estudar é a paixão de alguns e o pesadelo de muitos. O que talvez surpreenda uns e outros é a descoberta de uma “arte de estudar”. Ela não é composta apenas por métodos ou truques, mas uma verdadeira arte, uma atitude de fundo perante a vida e a sabedoria.

Arte de Estudar, de **João César das Neves**, editado pela **Principia**, tem como único objectivo inspirar todos os que estudam: alunos e professores, literatos, diletantes e curiosos. E porque a arte de estudar serve a todos, um lugar muito especial ocupam aqueles que mais precisam desta arte e que menos a vislumbram: os cábulas.

→ Num momento em que nos confrontamos com uma crise global sem precedentes – em termos económicos, ambientais e de recursos –, **Raj Patel** vem suscitar-nos uma reflexão inadiável sobre as mudanças que temos de levar a cabo para salvarmos o planeta da insanidade financeira e construirmos uma economia e uma sociedade sustentadas.

O Valor de Nada – Como Reformular a Sociedade de Mercado e Redefinir a Democracia, publicado pela **Editorial Presença**, faz-nos ver como inflacionamos o valor de coisas supérfluas e desprezamos a importância dos recursos que nos são absolutamente vitais.

→ *Estratégias Inovadoras: Como Fazer?*, de **Luís Pessoa**, publicado pela **Editora RH**, pretende ser um processo de aprendizagem (de estratégia e não só) para toda a vida e dirige-se ao melhor computador do mundo: o nosso fantástico cérebro, com um poder quase ilimitado de vários milhões de células.

Sustenta-se ainda a necessidade de uma revolução na aprendizagem, de acordo com a explosão que se verifica na tecnologia, nas comunicações, na informação e no conhecimento, bem como de uma revolução na forma de pensar, na maneira de aprendermos, na forma de encontrarmos soluções novas e brilhantes.

→ Explorando um tema da maior actualidade e com uma configuração única a nível mundial, *Ferramentas de Coaching*, de **João Alberto Catalão** e **Ana Teresa Penim**, editado pela **Lidel**, é constituído por ferramentas práticas organizadas sequencialmente de acordo com um processo natural de *coaching*.

“De profissionais para profissionais”, este livro tem ainda o objectivo de fomentar a partilha de práticas de *coaching*, efectivas e próprias, operacionalizadas com decisores e profissionais inseridos em contextos empresariais e sectores de actividade, altamente exigentes e competitivos.

→ É tudo uma questão de treino. Em primeiro lugar, ajuste-se ao nível de complexidade do sistema humano que lidera ou tenciona liderar: é a primeira condição da sua eficácia como líder.



M. Parreira, em *Liderança – A Fórmula Multiplex*, publicado pelas **Edições Sílabo**, diz-nos ainda que só pode ser um líder eficaz se souber aplicar a decisão, a persuasão, a dinamização da criatividade e o desenvolvimento da coesão. Lide com as emoções e motivações dos seus colaboradores, aprenda a criar um alto envolvimento.

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Centro Atlântico** – *Emprego Garantido*, de Harvey Mackay;
- **Edições 70** – *Noções de Lógica*, de Philippe Thiry;
- **Editorial Presença** – *Fundamentos de Gestão*, de Carlos Pinto, José Rodrigues, Américo dos Santos, Luís Melo, Maria Arnauldina Moreira e Rolando Rodrigues; *A Arte e o Modo de Abordar o Seu Chefe de Serviço para lhe Pedir um Aumento*, de Georges Perec;
- **Editora RH** – *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*, de Maria do Rosário Cabrita; *Compreender a Avaliação – Fundamentos para Práticas Educativas*, de Margarida da Silva Damião Serpa;
- **D. Quixote** – *Publicitor*, de Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast, Pedro Dionísio e Joaquim V. Rodrigues, com a colaboração de Catherine Emprin.

Os nossos agradecimentos aos editores. ■



Teresa Pereira Esteves
Coordenadora da Secção

Neste tempo em que todos, no âmbito profissional, somos chamados a ser arquitectos, engenheiros, pedreiros, escultores e pintores do futuro, apresentamos um artigo que transmite algumas pistas para a nossa actuação.

E, porque esta é também uma quadra festiva, desejamos a todos um ano de 2011 cheio da energia da saúde, da força da vontade e da alegria saborosa dos afectos.

Autonomia e Satisfação no Trabalho

Um estudo recentemente realizado nos EUA revelou que apenas 29% dos trabalhadores estão empenhados no trabalho, 54% não estão empenhados e 17% estão activamente desempenhados no seu trabalho. Facilmente se pode calcular o enorme custo financeiro das horas desperdiçadas pela falta de empenho em 71% dos trabalhadores. É um exercício assustador!

Torna-se pois urgente clarificar o que é o empenho no trabalho, como se pode promover esse empenho e quais as suas implicações na vida das organizações e dos indivíduos, principalmente no actual contexto de crise e de crescente competitividade no sector financeiro.

Cristina Cortez*



“Torna-se pois urgente clarificar o que é o empenho no trabalho, como se pode promover esse empenho e quais as suas implicações na vida das organizações e dos indivíduos...”

O Estudo Efectuado em Portugal

Nesse sentido, foi efectuado em 2009 um estudo, com uma amostra de 106 trabalhadores com funções executivas e de apoio em áreas comerciais e técnicas, em diversas instituições financeiras portuguesas, que responderam de forma anónima a um questionário estruturado com base em escalas desenvolvidas e testadas empiricamente por investigadores.

Este estudo teve por objectivo analisar o impacto que o apoio dado pelo superior hierárquico à autonomia do subordinado tem no empenho deste e ainda o impacto que o empenho do trabalhador tem na sua iniciativa pessoal e na sua satisfação no trabalho.

Os resultados revelam que:

- Quanto maior o apoio à autonomia, percebido pelo subordinado, maior é o seu nível de empenho no trabalho;
- Maiores níveis de empenho no trabalho estão associados a uma maior iniciativa pessoal e a níveis superiores de satisfação no trabalho.

O Apoio à Autonomia

Segundo Deci e Ryan (1987), o apoio à autonomia é entendido como um estilo de relação interpessoal com o subordinado no exercício das funções de gestão e de liderança, o que implica compreender e reconhecer o quadro de referência dos seus colaboradores, promovendo contextos que possibilitem a escolha de alternativas pelos colaboradores, fornecendo a informação relevante e os raciais para os comportamentos requeridos e promovendo a confiança para a iniciativa e a responsabilidade individual dos subordinados.

Peter Drucker dizia, no seu livro *Desafios da Gestão para o Século XXI*, que os activos mais valiosos numa organização são os seus trabalhadores e que estes têm de ter autonomia. E para além da autonomia como característica da função, a gestão das organizações deve promover um clima organizacional assente na relação interpessoal de apoio à autonomia para que os proprietários do capital humano possam contribuir para a produção de riqueza nas organizações através dos seus meios de produção, que são o seu conhecimento intelectual, técnico e comercial sobre

a sua função específica no seu contexto de trabalho, em cada momento.

O Empenho no Trabalho

O empenho no trabalho é um conceito muito utilizado, embora de forma pouco clara. No entanto, Bakker e Schaufeli (2008) definem o empenho no trabalho como um estado cognitivo-afectivo positivo, persistente e relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção no trabalho. O empenho no trabalho é considerado um indicador de motivação intrínseca.

Como determinantes do empenho no trabalho, encontram-se: (a) factores de natureza contextual, como características de trabalho (autonomia, clareza, variedade, *feedback* e significado da função), a participação no processo de tomada de decisão, oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira, o apoio dos superiores hierárquicos e dos colegas, o reconhecimento, o clima interpessoal; (b) factores de natureza individual, como a auto-eficácia, o optimismo e a auto-estima organizacional.

A Iniciativa Pessoal

A iniciativa pessoal é um comportamento caracterizado por auto-iniciativa, proactividade e persistência (Frese & Fay, 2001). Auto-iniciativa porque o comportamento é iniciado pelo próprio indivíduo em função de objectivos que ele próprio estabelece sem isso ser exigido pelo seu papel ou sem indicação explícita de terceiros. Proactividade significa ter uma perspectiva de longo prazo, segundo a qual o indivíduo antecipa os problemas e as oportunidades que possam vir a ocorrer no futuro, de modo a tomar as me-



das adequadas no presente. Persistência para ultrapassar os obstáculos e resistências que possam surgir na prossecução dos objectivos.

Gary Hamel, no seu livro *O Futuro da Gestão*, considerou a iniciativa pessoal como a terceira competência humana que mais pode contribuir para o sucesso competitivo das organizações, entendendo-a como uma oferta que os indivíduos decidem, em cada momento, se dão à empresa ou se retêm para si.

A Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é entendida como uma atitude em relação ao trabalho, como uma resposta individual e avaliativa em relação a um conjunto de factores percebidos pelos indivíduos e relacionados com o trabalho, e que determina um conjunto de comportamentos no contexto de trabalho. A satisfação no trabalho tem importantes implicações práticas ao ní-

vel do bem-estar individual e ao nível da eficácia organizacional (Figura 1).

Conclusão

O estudo efectuado revela o papel motivador da percepção que o indivíduo tem em relação ao nível de apoio à autonomia que é lhe dado pelo superior hierárquico.

Ora, no actual contexto, ditado pela necessidade de contenção de custos por parte das instituições e pela crescente valorização da satisfação retirada do trabalho por parte dos indivíduos, parece fundamental ter presente que um clima de maior apoio à autonomia por parte dos superiores hierárquicos contribui, de facto, para maiores níveis de empenho no trabalho, mais iniciativa pessoal e maiores níveis de satisfação no trabalho.

A actual crise no mercado global pode constituir uma excelente oportunidade para o desenvolvimento

de uma abordagem de gestão e de liderança que promove, simultaneamente, um maior nível de bem-estar e uma maior competitividade organizacional. ■

*Mestre em Comportamento Organizacional (ISCTE-IUL). Licenciada em Gestão e Administração de Empresas (UCP-FCEE). Quadro de uma instituição financeira.

Informações adicionais sobre este estudo podem ser solicitadas a a.cris.cortez@gmail.com

Referências:

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.

Figura 1



Diga-nos como É...

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

Director de Balcão



Pedro Miguel Pereira*

Há quanto tempo desempenha a função de director de balcão? Como chegou lá?

Sou director de balcão no Santander Totta há cinco anos.

Iniciei a minha actividade profissional em 1995 na Companhia de Seguros Ocidental, no Departamento de Tesouraria. Em 1996, ingressei na banca para o Grupo BCP na área de Letras e Livranças, sendo que em 1997 passei para a área de Estrangeiro.

A minha experiência na área comercial iniciou-se em 1998 com um convite dentro do mesmo Grupo para abraçar um novo projecto (Expresso Atlântico). Desempenhei as funções de gerente de loja, onde ganhei bastante experiência no que concerne à actividade comercial. Passei ainda pelo Banco Atlântico com funções na área comercial, tendo sido convidado, no final de 2002, para integrar os quadros do Banco Santander, situação que me despertou enorme entusiasmo pelo projecto que me foi apresentado.

Depois, foram dois anos como ges-

tor de particulares, onde, com perseverança, empenho e proactividade, fui sempre cumprindo e superando os objectivos que me eram propostos, até que esse meu trabalho foi reconhecido e tive a oportunidade de progredir na carreira, sendo promovido a director de balcão.

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

O dia de trabalho começa pelas 8 horas, com a leitura de e-mails e comunicações importantes antes da abertura da agência; falamos um pouco sobre os nossos objectivos para aquele dia, quais as nossas prioridades, procurando organizar o mesmo da melhor forma.

Às 9 horas, é a altura para fazer o Conselho de Crédito do Balcão, onde analisamos as propostas de crédito do balcão, a compensação, os devedores e quaisquer outros assuntos que se identifiquem no mesmo âmbito. O resto do dia é dividido entre a ida a reuniões agendadas com clientes, a receber clientes no balcão e a aproveitar para contactar clientes telefonicamente ou por e-mail.

Outro aspecto muito importante no dia-a-dia de um DB é a gestão da equipa e a motivação da mesma; áreas como o *coaching* e acompanhamento dos colaboradores têm sempre espaço reservado no meu dia de trabalho.

Indique três qualidades que considere absolutamente imprescindíveis num director de balcão.

Organização, proactividade e honestidade são as três qualidades imprescindíveis num director de balcão.

Organização: porque só com método/organização é que os resultados acontecem. No mundo de hoje nada acontece por acaso.

Proactividade: já que não há ne-

gócios/clientes que entrem pela “porta a dentro”, é necessária bastante proactividade para “crescer”.

Honestidade: se não formos honestos com a equipa que dirigimos, certamente que os resultados não serão os melhores.

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

A gestão de pessoas, a gestão das expectativas das pessoas que trabalham, que dependem directamente do director de balcão, é porventura o aspecto mais difícil.

Num mundo que muda todos os dias, principalmente na área em que estamos inseridos, acompanhar essa mudança e tudo o que isso acarreta é bastante complicado.

O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente?

A honestidade, saber com o que contamos quer nos bons momentos, quer nos maus momentos.

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Considero absolutamente imprescindível estarmos continuamente a aprender, a actualizarmo-nos, quer a nível técnico, quer a nível do foro geral.

Através da formação, adquirimos novos conhecimentos e fazemos um *refresh* de conceitos já adquiridos.

O negócio bancário assenta na confiança. Quer comentar?

A banca está cada vez mais assente numa banca de relação, ou seja, queremos os clientes fidelizados a nós, e para isso é necessário existir confiança, conhecimento pessoal e empatia.

Como tal, é muito importante existir transparência e rigor na informação prestada ao cliente. ■

*Director de Balcão do Banco Santander Totta.

Entrevista com...

António de Sousa

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos



I: Depois de um ano e meio à frente da Associação Portuguesa de Bancos, que balanço faz do trabalho realizado?

AS: Neste ano e meio, aproximadamente, diria que houve fundamentalmente três aspectos centrais: o mais importante foi criar condições para acompanhar, de muito perto, toda a evolução que tem vindo a existir no domínio da regulação financeira, a nível europeu e a nível internacional, com Basileia III. Criar, por um lado, estruturas internas que permitam à Associação, em conjunto com os bancos, responder e estar activamente presente nos vários *fora* onde este assunto tem vindo a ser discutido. Assim a participação em consultas públicas, grupos de trabalho, a própria conferência que organizámos, são exemplos dessa área, que é, sem dúvida, a mais relevante, em termos de trabalho e de importância na APB.

Um segundo aspecto, também, relevante tem a ver com toda a parte ligada à divulgação pública da Associação, em termos de lançar os fundamentos para o projecto da literacia financeira, de que começámos a falar há cerca de um ano e pouco, e que várias instituições em Portugal e até internacionais têm vindo, cada vez mais, a acarinhar e a considerar importante. A APB, agora em conjunto com outras instituições em Portugal, pensa contribuir para algo que é fundamental para as pessoas, para as opções financeiras que tomam, e para a capacidade de intervenção na economia do sistema financeiro e da banca.

Um terceiro aspecto, que também é importante, tem a ver com a apresentação do papel da banca na economia nacional e o acompanhamento de toda a situação económica e financeira em Portugal. Talvez há um ano e meio não fosse um dos aspectos que consideraria centrais, por-

que as circunstâncias eram diferentes. Mas, acabou por se tornar necessário explicar qual é o papel da banca, como é que a banca pode efectivamente ser parte da solução e não parte do problema e, por outro lado, explicar também as dificuldades que estão a atravessar os agentes económicos, em geral, e a banca, em particular, dado o enquadramento financeiro que Portugal atravessa.

I: E para 2011 vão manter-se essas preocupações ou aparecerão novas?

AS: Em 2011 espero que possamos passar à prática o projecto da literacia financeira, provavelmente dentro de um projecto até mais amplo do que aquele que inicialmente tínhamos pensado, dada a cooperação de outras instituições. De resto, vamos ter ainda um ano em que todos os aspectos ligados à regulação financeira vão ser cruciais.

I: O Comité de Basileia prepara uma nova regulamentação – o chamado Acordo de Capital, que tem vindo a ser discutido. É possível antecipar o impacto que Basileia III poderá ter na actividade financeira em geral?

AS: Neste momento, o que se sabe, por enquanto, de Basileia é relativamente pouco em termos concretos. Porquê? Porque efectivamente tem havido várias decisões, a nível de enquadramento, mas as partes de detalhe específicas são fundamentais. E, sobre isso, o que temos é ainda muito genérico.

Dentro da primeira prioridade da APB que referimos atrás, foi feito um estudo macroeconómico, com os meios internos e com a colaboração de professores da Universidade Católica, para ver qual era o impacto, por um lado, em termos macroeconómicos, das exigências de capital em relação aos bancos, e, por outro lado, medir o impacto financeiro no sistema bancário.

I: E os bancos portugueses, serão mais ou menos afectados do que os seus parceiros europeus?

AS: Os bancos portugueses não são nem piores, nem melhores do que os seus congéneres estrangeiros. Tirando um assunto muito particular, que é o caso dos fundos de pensões, que também tem algum impacto no Reino Unido, embora menos do que em Portugal, diria que os bancos portugueses são dos que estão, relativamente, bem preparados, dado o nível de capital, de solvência, e de sol-

“Eu diria que a questão fundamental é nós voltarmos a ganhar credibilidade junto dos mercados financeiros internacionais.”

vabilidade que apresentam. Tudo irá depender dos aspectos que venham a ser definidos.

Há que dizer que a grande questão da banca portuguesa se pode definir da seguinte maneira: uma grande capacidade, uma grande resiliência à crise financeira que envolveu o mundo. Portugal não passou ao lado, mas não houve, praticamente, nenhum impacto a nível dos bancos.

Os dois casos que são sempre referidos são casos marginais em termos de quota de mercado e, além disso, têm a ver com questões de índole mais jurídica e de fraude, que estão a ser discutidas em tribunal. Efectivamente não tivemos problemas, ao contrário do que aconteceu na maior parte dos países, como Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, já para não falar dos casos da Irlanda ou da Islândia, que são casos extremos. Em Portugal, não houve nada disso. Ou seja, inclusive as medidas que o Governo oportunamente tomou, uma delas não foi sequer utilizada – a linha para capitais próprios, que era de quatro mil milhões de euros, na altura. Mesmo a linha de garantias para financiamento do mercado foi utilizada apenas durante um período muito curto, nos primeiros meses da crise, e por um montante de cerca de um quarto do total que tinha sido disponibilizado. Daí que tenha dito e repetido, e gostava de salientar mais uma vez, que efectivamente não foi necessário gastar qualquer tipo de dinheiro dos contribuintes com o sistema financeiro português, ao contrário do que aconteceu nos países que acabei de referir.

I: Falemos agora de uma outra questão, o modelo de regulação e supervisão que, quer a nível europeu, quer entre nós, está a ser discutido. Como vê as possíveis alterações e o impacto que poderemos esperar deste novo modelo?

AS: Creio que são importantes as alterações que foram feitas a nível europeu, dando um enquadramento sobre quais são as diversas instituições que vão fazer, por um lado, a supervisão e, por outro lado, a coordenação entre os supervisores nacionais. A nível português, há sobre a mesa uma proposta de alteração do modelo de regulação. Como é sabido, a APB considera que a questão do modelo não é essencial. Podemos viver quer com o modelo actual, quer com o modelo proposto. A única questão é a oportunidade de fazer mudanças num momento em que há uma turbulência tão grande no sistema financeiro e nos mercados financeiros. Porque estas mudanças exigem sempre períodos de adaptação, e talvez não seja a altura ideal para fazer grandes modificações. Há sempre um período necessário de adaptação e não é esta a melhor altura para isso acontecer.

I: O financiamento internacional do Estado e da economia portuguesa está naturalmente na ordem do dia e seguramente continuará a estar nos próximos tempos. Quer dar-nos a sua opinião sobre quais são os elementos que irão condicionar esta evolução positiva ou negativa?

AS: Diria que a questão fundamental é voltarmos a ganhar credibilidade junto dos mercados financeiros internacionais. Efectivamente, em 2009, as expectativas de execução orçamental eram muito diferentes daquelas que se vieram a verificar. Lembro-me de que, ainda a três meses do final do ano, os valores referenciados tinham uma diferença de mais de 3% a 4% relativamente ao verdadeiro défice do país. Isto apenas num período de três meses.

“...uma pequena análise que fizemos internamente mostra que, neste momento, já cerca de um terço dos resultados dos principais grupos financeiros portugueses vem da sua actividade internacional.

Portanto, mostra que houve uma má previsão do que estava a acontecer. Porque não foi, apenas nesses três meses, que o défice se agravou dessa forma.

O mesmo acontece em 2010. Ainda não é totalmente claro porque é que a execução orçamental foi pior do que o que estava previsto, num orçamento apenas aprovado em Março. Já não era sequer uma previsão, porque boa parte do ano já tinha passado. Esse primeiro orçamento não foi cumprido. Houve uma alteração orçamental, que é o plano de estabilidade e crescimento, o chamado PEC II, que diminuía o défice orçamental e depois verifica-se, na entrada do último trimestre, que a situação é bastante pior do que o que estava previsto. Ou seja, mais uma vez, houve uma derrapagem orçamental bastante grande.

Penso que foram estes dois anos consecutivos de derrapagem orçamental, ao contrário do que tinha acontecido nos anos anteriores, em que se tinha conseguido alguns aspectos bem positivos em termos de consolidação orçamental, que criaram esta situação de volatilidade e de instabilidade dos mercados em relação a Portugal. Claro está que a questão internacional, nomeadamente da Grécia e da Irlanda, não ajudou. Mas, como argumento contrário podemos apontar o caso da Espanha, com uma situação que em muitos indicadores é tão má ou pior do que a portuguesa, nomeadamente em questões como o desemprego e o défice público. A verdade é que conseguiu separar-se substancialmente – na imagem externa – das outras três economias que acabei de referir e mantém a capacidade de “ir” ao mercado sem dificuldade, a preços muito mais baixos do que os portugueses: a diferença é já quase de três pontos percentuais, uma diferença muito elevada. Estão mais próximos das taxas alemãs do que das taxas portuguesas. Eu diria que, fundamentalmente, é uma questão de credibilidade, e há um outro aspecto que gostaria de referir que é o seguinte: foi mais ou menos ao mesmo tempo que os bancos espanhóis e os bancos portugueses deixaram de poder “ir” ao mercado internacional, aconteceu por volta de Fevereiro deste ano, quando se dá a primeira grande crise da dívida soberana na Grécia. Os bancos espanhóis voltaram ao mercado durante o Verão. Estão, neste momento, numa situação que talvez não possa considerar-se totalmente normal, mas que é quase de normalidade, e isso não aconteceu de todo com os bancos portugueses. Portanto, a situação tornou-se bastante mais complexa em Portugal do que em Espanha.

I: Adivinham-se para 2011 fortes restrições, quer para as famílias, quer para a economia em geral, nomeadamente para as empresas. Em que medida é que os bancos irão ser afectados e que papel é que eles poderão desempenhar neste processo?

AS: Os bancos continuarão a ser afectados como foram em 2010 e ainda em maior grau. A questão da liquidez vai claramente manter-se. Tenho dito várias vezes que mesmo depois de haver uma situação que seja considerada de estabilização e de resultados concretos, ainda é preciso esperar algum tempo. Em Espanha, e é um bom exemplo, foram necessários três ou quatro meses até se chegar a alguma normalização dos mercados financeiros para o sistema bancário. No caso português, com as más notícias sobre a execução do orçamento, já não acontecerá com certeza em 2010. Significa que, a termos resultados palpáveis das medidas tomadas, só algures no final do primeiro trimestre de 2011. Depois, se considerarmos mais uns meses de ajustamento, durante o primeiro semestre, se formos bem sucedidos, eu esperaria que talvez nessa altura pudéssemos voltar a uma situação de normalidade.

Isto significa, portanto, que os bancos portugueses vão estar com problemas de acesso a liquidez substanciais durante uma boa parte ainda de 2011. Por outro lado, a rentabilidade dos bancos tem vindo a diminuir muito substancialmente, o que tem sido em grande parte compensado pelo aumento dos resultados na área internacional. Uma pequena análise feita internamente mostra que, neste momento, já cerca de um terço

dos resultados dos principais grupos financeiros portugueses vem da sua actividade internacional. É já um número significativo, e completamente diferente do que era ainda há poucos anos atrás, em que a actividade internacional era quase irrelevante em termos de resultados. Um terço já era muito significativo e mesmo os dois terços restantes vêm em grande parte de actividades não directamente bancárias, como sejam as áreas de seguros, de participações financeiras em empresas, etc.

Isto significa que a rentabilidade do sistema financeiro foi estruturalmente afectada, fundamentalmente por duas razões. Por um lado, o baixo nível de taxas de juro, que faz com que neste momento uma boa parte do crédito, nomeadamente o crédito à habitação, tenha uma remuneração inferior à remuneração dos depósitos de médio prazo. Não estou a comparar com o que seria o preço de ida aos mercados financeiros internacionais, porque considerando que, mesmo a médio prazo, a República se está a endividar na faixa dos 5% a 7% e, normalmente, a banca financia-se a cerca de mais um ponto percentual, isso significaria que a banca se estaria a financiar, a médio prazo, na ordem dos seis ou oito por cento. Não está a financiar-se porque, infelizmente, não tem sido possível colocar a dívida. Mas se compararmos isso com o valor que é recebido pelo crédito à habitação – que representa quase 50% do total do crédito nacional – que ronda, em média, os dois a três por cento – depende dos bancos, mas a média está mais próxima dos dois do que dos três por cento – verificamos que há aqui um desnível enorme.

“...(os nossos) são dos bancos mais evoluídos em termos mundiais quer em termos de tudo o que tem a ver com sistemas de pagamentos, quer no que tem a ver com o tipo de operações que se podem fazer num banco.”



"A banca online vai ser uma forma de aproximar os clientes da banca e não o contrário."

Claro está que há outras origens de fundos, nomeadamente a parte que é financiada junto do Banco Central Europeu. Como sabemos, é algo que não pode continuar indefinidamente e que, de qualquer forma, apesar de o número ser muito elevado, representa uma parte relativamente pequena, menos de 10% do total do balanço dos bancos. Isso significa que mesmo a única parte que é relativamente barata do *funding* dos bancos é relativamente pequena no total. Portanto, as margens continuam a baixar substancialmente, na maior parte das instituições, o que levanta problemas de rentabilidade a prazo, porque não me parece que este aumento dos lucros internacionais vá continuar, até porque o nível de internacionalização da nossa banca não é muito grande.



Há um segundo factor, de que ainda não tinha falado, que é inevitável em situações de recessão económica ou de muito fraco crescimento económico: o aumento do crédito malparado. Nas famílias, apesar de tudo, tem sido muito moderado, e isso é um aspecto muito positivo da banca portuguesa, mas junto das empresas tem sido substancial, embora se mantenha a níveis que são habituais na actual situação de crise económica. Não acho que haja razões para alarmismo, mas é mais uma fonte de prejuízo substancial para o sector financeiro português. Ou seja, penso que o sector financeiro português vai atravessar nos

próximos anos, e não só em 2011, uma situação de alguma dificuldade de liquidez, que poderá vir a ser minorada ao longo do próximo ano, e uma baixa rentabilidade do sistema bancário, algo com que vamos conviver durante vários anos e que, obviamente, se irá traduzir em dificuldades de acesso aos mercados de capitais.

I: Disse recentemente que os bancos deveriam regressar a um modelo de gestão mais tradicional. Quer concretizar um pouco melhor o que pensa sobre isto?

AS: Estava a falar dos bancos em geral. Penso que os bancos portugueses se mantiveram próximos do modelo tradicional. O modelo tradicional tem a ver, pura e simplesmente, com a transformação de depósitos em crédito, com uma forte ligação aos clientes, quer como depositantes, quer como devedores a quem é concedido o crédito, de maneira a que o banco seja, realmente, um parceiro dos seus clientes. É um modelo que não tem a ver com bancos que estão orientados para o *trading* ou para a criação de produtos financeiros mais ou menos complexos, ou para a criação de montantes fora do balanço de grande dimensão. Esse foi o caso de muitos bancos internacionais, que estiveram na base desta crise.

I: O modelo de banca de retalho, em que a tecnologia, a banca online, têm um peso cada vez maior, com diminuição da importância dos balcões e do número de pessoas que neles trabalham é uma realidade. Pensa que esta evolução no sentido da tecnologia vai continuar?

AS: Vai continuar e até mesmo acentuar-se. Não implica que na banca online não haja um contacto muito directo entre o banco e os clientes. Cada vez mais, e talvez não seja tanto da minha geração, mas das gerações mais novas, as pessoas têm uma interacção social muito grande através da Internet, basta ver o caso das redes sociais. Portanto, o estarmos a falar de banca online não significa que estejamos a falar de um afastamento entre a banca e o seu cliente. Provavelmente, até pelo contrário, a banca online permite um contacto mais frequente entre o cliente e o banco e o seu gestor de conta. O cliente consegue, inclusive, falar mais directamente com quem, dentro do banco, lhe pode dar a explicação ou o conselho mais adequado à sua situação, sem ir a uma agência, onde as pessoas são generalistas, não podem dar essas respos-

tas directamente. Neste sentido, a banca online pode aproximar mais o cliente, ao contrário de o afastar.

Normalmente, nós temos a ideia contrária, porque, mais uma vez, para quem não nasceu na idade da informática, a ideia de que o contacto tem de ser pessoal é muito pertinente, mas eu vejo que hoje em dia as pessoas se falam mais por telemóvel, por SMS ou pelas redes sociais do que directamente, em termos pessoais. A banca online vai ser uma forma de aproximar os clientes da banca e não o contrário.

I: Fez uma referência ao sucesso da internacionalização da banca portuguesa, quando falou na percentagem dos resultados que daí advêm hoje. No seu entender, a que se deve esse sucesso dos bancos portugueses?

AS: Vamos ver, há sempre duas faces da mesma moeda. Uma boa parte da subida da percentagem dos lucros da banca portuguesa no estrangeiro tem a ver com a descida dos lucros da banca portuguesa em Portugal. Porque não foram os lucros no exterior que subiram muito, foram os lucros em Portugal que desceram bastante. Mas eu diria que os bancos portugueses, quer nos países de expressão portuguesa, quer nalguns mercados específicos, têm sido bastante bem sucedidos. Quer porque entraram no momento certo, quer porque esses mercados vieram a desenvolver-se muito. Estou-me a lembrar do caso de Angola, agora também Moçambique, que está numa fase de boa expansão, e, por exemplo, o caso da Polónia para o BCP. Hoje em dia, vemos outros bancos, como o BES, que nos últimos meses tem feito acordos

e aquisições de instituições de média dimensão, numa série de países, nomeadamente no Mediterrâneo; tudo isso tem criado uma estratégia de desenvolvimento que tem levado a resultados positivos.

E não nos esqueçamos do seguinte: os bancos portugueses, em termos de relacionamento com clientes, e nós gostamos de dizer normalmente mal de Portugal –, são dos bancos mais evoluídos em termos mundiais quer no que diz respeito aos sistemas de pagamentos, quer no tipo de operações que se podem fazer num banco. Sei que muitas vezes há muitas críticas em relação ao sistema bancário português. Só mostram que quem as faz não conhece bem como funcionam os outros países. Aquilo que nós consideramos tão fácil de fazer, como pagar uma conta, carregar o telemóvel, ou levantar dinheiro em qualquer sítio, em Portugal, ainda não é verdade na maior parte dos países, mesmo nos chamados países mais desenvolvidos.

I: Um inquérito muito recente do Banco de Portugal diz que 87% dos portugueses não sabem o que é um spread. Isto afecta a actividade bancária, e é prova de que os clientes não estarão, nalguns casos, preparados para as operações que fazem. Como é que pensa que esta situação se pode reverter?

AS: Esse é precisamente um dos grandes objectivos do projecto da literacia financeira: explicar às pessoas conceitos mínimos na área financeira e fornecer-lhes até uma espécie de léxico. Aliás, essa é uma das coisas que nós estamos a tentar fazer e até ter no nosso site. Eu fiquei muito

admirado com o facto de 87% dos portugueses não saberem o que é o *spread*. Penso que provavelmente não saberão exactamente o que é o *spread*, mas têm uma ideia. São capazes de não saberem bem o que é a Euribor, mas como o preço do crédito à habitação é a Euribor mais *spread*, confundem as duas coisas.

De qualquer forma, a verdade é que as pessoas têm efectivamente pouco conhecimento sobre a actividade bancária e sobre os próprios



“...um dos grandes objectivos do projecto da literacia financeira: explicar às pessoas conceitos mínimos na área financeira e fornecer-lhes até uma espécie de léxico.”

contratos que assinam. Aliás, penso que há muito a fazer nessa área, em termos de transparência, e nem sempre se tem feito o melhor. Há que haver um equilíbrio entre aspectos de informação e segurança jurídica e o apostar-se cada vez mais em informar as pessoas sobre as consequências dessas páginas de contrato que todos nós assinamos quando abrimos uma conta ou quando fazemos um crédito ou um depósito num banco. A maior parte das vezes não as lemos, mesmo aqueles que têm cultura financeira não lêem, porque são tão precisas juridicamente que acabam por se tornar impossíveis de apreender pela grande maioria das pessoas.

I: Os colaboradores dos bancos têm aqui um papel muito importante. Considera que os bancários estão preparados para esta situação complexa?

AS: Diria que a preparação dos empregados bancários em Portugal não só é boa como melhorou muito nos últimos anos, quer em termos de graus académicos, quer em termos de formação em geral. E penso que aí é sempre de realçar o papel que tem tido o Instituto de Formação Bancária, por onde já passou uma percentagem significativa da totalidade dos empregados bancários. O IFB, desde que existe, já registou mais de 300 000 participações, cerca de 15 000 por ano.

O sistema bancário tem 60 000 pessoas, mais ou menos, enfim, quase todos já terão passado pelo IFB; isso significa que a formação é boa. No sistema bancário português, a base académica é muito boa, neste momento. Basta ver as habilitações académicas; os bancos publicam esses dados nos seus balanços sociais, é com certeza o sector de actividade nacional com maior preparação e qualificação académica.

Dito isto, a questão que se põe é que para além do esclarecimento com quem está ao balcão do banco, o cliente tem sempre de formular a sua própria decisão. O grau de risco que quer assumir, ou o tipo de consequências, podem não coincidir exactamente com a opinião de quem o atende no banco. Não quer dizer que a opinião de quem o está a aconselhar, do lado da banca, seja boa ou má, pode é não corresponder ao que a pessoa quer. Por exemplo, ouve-se muitas vezes as pessoas dizerem que querem uma taxa de rendibilidade mais alta, é muito habitual dizerem isso! Bom, tem de lhes ser explicado que uma taxa de rendibilidade mais alta está normalmente associada a um risco mais alto.

E esse aspecto só pode ser decidido pelo cliente, não pode ser decidido de maneira nenhuma por quem o atende. O empregado da agência bancária pode explicar-lhe o que é que está em causa, e é seu dever e obrigação explicá-lo, mas depois é o próprio que tem de tomar a decisão.

Tem a ver com literacia financeira, certamente, mas as pessoas são responsáveis, e são elas que têm de tomar a responsabilidade das suas decisões. Têm de saber se estão dispostas a fazer outros sacrifícios para terem uma casa melhor ou um carro melhor. Ou se, pelo contrário, preferem ter outro tipo de rendimento disponível e ter uma casa pior. São decisões que só podem ser tomadas pelo próprio.

I: No domínio da formação dos empregados bancários, o que é que considera mais importante: o conhecimento das técnicas bancárias – os *hardskills* ou a área do comportamento e da relação com o cliente, os *softskills*?

AS: Neste momento, eu diria que talvez seja mais importante a segunda: os *softskills*. A comunicação e a capacidade de diálogo com o cliente. Nos *hardskills* é onde a banca está melhor, aliás, até pela preparação académica da grande maioria dos empregados que entraram na última década no sistema bancário e que já representam uma percentagem muito significativa do total. São esses que, actualmente, se relacionam com os clientes ao balcão. Normalmente, são jovens com uma idade média mais baixa do que a média dos outros funcionários bancários, e, quase todos, têm formação superior. Muito provavelmente, são os que já tiveram mais cursos, nomeadamente de técnicas bancárias, e no IFB. Portanto, creio que nos *hardskills* são francamente melhores.

Pelo que a grande questão está, de facto, nas questões comportamentais e de comunicação com o cliente, na necessidade de o empregado bancário se aperceber do tipo de cliente que tem à frente, do tipo de linguagem que deve utilizar, do tipo de riscos que deve apontar. Depois, deve ser capaz de fazer efectivamente a distinção entre o interesse do banco, que ele tem obviamente de acautelar, e o interesse da pessoa. Muitas vezes, aparentemente, esses interesses chocam-se. Mas, quando falamos de malparado, verifica-se que os interesses são muito mais convergentes do que parecem à partida, porque os aparentes bons negócios, geralmente, acabam por se redundar em níveis de malparados mais elevados. ■

Na Boca do Mundo

Os *media* sociais estão a transformar os negócios



Os modelos empresariais precisam de mudar. Digitalizar os velhos modelos não resulta. As empresas têm de se transformar para poderem dar uma resposta adequada ao impacto e às exigências dos *media* sociais.

Maria João Lima* e Paula Diogo*

O que são os *media* sociais?

Os *media* sociais são a utilização da tecnologia para, em conjunto com os outros, criar, conhecer, partilhar, gostar e confiar. São uma porta de acesso aos outros. Pressupõe-se que toneladas de conteúdo relevante é gerado e filtrado pelos utilizadores e distribuído num contexto que o torna útil para as pessoas que, por sua vez, desejam estabelecer conexões com outras pessoas, produtos e marcas e, à volta disso, criar uma comunidade.

O ser humano anseia por sentir que faz parte de um grupo mais lato, e os *media* sociais ajudam-nos de facto a sentir que fazemos parte de uma comunidade, razão que explica a sua ascensão meteórica nas nossas vidas.

A comparação social institui uma diferença entre o eu e o outro, tanto pela semelhança como pela divergência, e é absolutamente essencial para o que entendemos por sociabilidade. As pessoas continuam a querer conhecer aquilo que a vasta maioria da população está a fazer. Os *media* sociais são o mecanismo que possibilita essa compreensão.

No fundo, voltamos ao princípio da prova social (Cialdini, 2008), de que a publicidade é um bom exemplo – na realidade é de nós que se trata porque temos tendência para “copiar” as acções dos que são parecidos connosco.

Uma rede social pode ser a mais poderosa fonte de recomendações do mundo. Os consumidores procuram informar-se junto dos seus pares para obterem opiniões e conselhos sobre produtos, serviços e até acerca da sua saúde! Querem interagir e apropriar-se das marcas e enaltecer os seus produtos preferidos. Também os clientes insatisfeitos expressam prontamente as suas frustrações relativamente a produtos e serviços.

A actividade desenvolvida nos *media* sociais visa sobretudo “abrir o apetite” para a informação muito mais desenvolvida e sistematizada que o *website* oficial da empresa tem. É um modo de marcar presença e desenvolver um nível inicial de confiança que abra caminho a que nos queiram conhecer melhor.

VÃO FALAR SOBRE SI
MESMO QUE NÃO ESTEJA PRESENTE!

De acordo com um inquérito de 2009¹, o Facebook foi considerado a rede social com mais potencialidades para as organizações, seguida pelo LinkedIn e pelo Twitter.

¹ <http://mashable.com/2010/01/26/myths-social-media-business/>



Gostaria de reunir em torno da sua marca um grupo alargado de especialistas, clientes e potenciais utilizadores dos seus produtos ou serviços?

Já reparou que partilhar conhecimento técnico é uma excelente forma de demonstrar que a sua organização é especialista nessa área e que merece a confiança dos seus clientes? Talvez seja uma boa aposta dedicar um pouco mais do seu tempo ao LinkedIn.

Como pode o LinkedIn adicionar valor ao negócio?

O LinkedIn é considerado a maior rede social especializada em contactos profissionais.

É um excelente motor de busca, pois através de uma simples pesquisa consegue-se não só encontrar um especialista de determinada área como também estabelecer contacto com ele. Isto permite aumentar os nossos conhecimentos ou obter *feedback* especializado ou, então, encontrar um profissional com o perfil que pretendemos contratar.

Uma outra potencialidade é a criação de grupos nos quais participam profissionais com um interesse em comum. Estes grupos conferem visibilidade aos conhecimentos técnicos da organização que os criou e ajudam a estabelecer uma relação de confiança com clientes e potenciais utilizadores de produtos ou serviços.



Já pensou que cada pessoa tem, em média, 150 amigos no Facebook? E quantos amigos tem cada um destes amigos?

E se conseguisse levar os seus produtos ou serviços ao conhecimento de todas estas pessoas e ainda construir ou reforçar uma relação de confiança? Se pensa que o Facebook é apenas uma rede social que permite comunicar com amigos, está a passar ao lado de inúmeras possibilidades em termos de negócio.

Como pode o Facebook adicionar valor ao negócio?

Para além dos perfis pessoais e dos grupos, esta rede social permite a criação de páginas oficiais de cariz profissional para que as organizações divulguem, de forma pública, informações importantes, promoções, eventos futuros, recursos, a toda a sua rede de contactos ou a um grupo demográfico específico.



Gostaria de saber o que os seus clientes ou concorrência estão a comunicar ao mundo, em cada momento, sobre a sua organização, os seus produtos e/ou serviços?

O Twitter é uma opção a considerar se quiser acompanhar a par e passo o que é dito sobre si e sobre a sua organização.

O Twitter é uma opção a considerar se quiser acompanhar a par e passo o que é dito sobre si e sobre a sua organização.

Como pode o Twitter adicionar valor ao negócio?

O Twitter disponibiliza uma função de pesquisa que, usando como filtro o nome de uma empresa, uma marca, a concorrência, etc., permite analisar como o negócio está a ser visto por terceiros e, conseqüentemente, gerir a sua reputação. Esta é uma potencialidade muito poderosa, pois permite que a organização use estes *inputs* em seu benefício.

28%

dos utilizadores da Internet

não participam activamente numa rede social

porque não querem que os outros acedam à sua informação pessoal²

E como Erik Qualman refere no seu livro *Socialnomics*, “cometer múltiplos erros no âmbito dos *media* sociais é de longe melhor do que não agir”.

Para saber mais sobre este assunto:

- Qualman, E. (2010). *Socialnomics*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cialdini, R. (2008). *Influência: A Psicologia da Persuasão*. Lisboa: Sinais de Fogo Publicações.
- <http://www.ducttapemarketing.com/socialmediaforbusiness.pdf> ■

Encontre-nos em:



<http://web2aprendercom.blogspot.com/>

*Técnicas do Departamento Pedagógico, IFB & ISGB.

²Adaptado de: http://www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-networks-around-the-world-2010?src=related_normal&rel=496437

Outlook 2011

Olhos Postos na Zona Euro

Com a complexidade crescente da economia mundial e com as interacções cada vez mais estreitas que se estabelecem entre diferentes economias e instituições, qualquer exercício de antecipação da actividade económica assume uma dificuldade elevada, mesmo em tempos considerados normais. Nos dias que correm, esse exercício será ainda mais complicado, dada a falta de visibilidade provocada pela crise do risco soberano na zona euro.

Às preocupações iniciais com os desequilíbrios das contas públicas da Grécia e com a saúde das *cajas de ahorro* em Espanha, sucederam-se, nos meses finais de 2010, novos receios dos mercados financeiros com a falta de estabilidade do sistema bancário da Irlanda e com os respectivos impactos nas contas públicas deste país (dado o compromisso de o Governo irlandês suportar as perdas registadas pelos bancos). Naturalmente, o ambiente adverso ao nível da confiança dos investidores provocou um efeito de contágio que atingiu o conjunto das economias da “periferia” da zona euro. É neste contexto que deve ser entendida a pressão exercida pelos mercados financeiros sobre a economia portuguesa e sobre os respectivos activos financeiros.

Numa primeira análise, esta crise reflecte a desconfiança dos investidores relativamente à capacidade de algumas economias manterem níveis de endividamento elevados num ambiente económico que, a partir da crise do crédito *subprime*, passou a ser caracterizado por uma liquidez global muito menos disponível e por critérios de financiamento muito mais restritivos. Nesta nova fase pós-*subprime*, os investidores passaram a diferenciar de uma forma muito mais evidente os melhores e os piores riscos, a partir de uma maior atenção aos fundamentos das economias e das instituições.

No entanto, a pressão sobre os activos da “periferia” reflecte, também, uma desconfiança dos investidores em relação à estabilidade da própria zona euro enquanto união monetária. Isso mesmo é sugerido pelos receios crescentes de contágio da crise do risco soberano a economias como a Itália e a Bélgica. Ou seja, a pressão dos mercados não é, necessariamente, explicada pelos fundamentos específicos das economias em causa.

O que justifica, então, esta desconfiança em relação à zona euro? Por um lado, argumenta-se que as economias com problemas orçamentais não dispõem da possibilidade de desvalorizar as respectivas divisas para fomentar as exportações e o crescimento (este instrumento cambial poderia facilitar significativamente o ajustamento orçamental necessário, minimi-

Carlos Almeida Andrade*

“... o cenário alternativo de desmembramento da zona euro... deve ser visto como um cenário totalmente improvável e sem sentido.”

zando o risco de recessões induzidas por políticas mais restritivas). Por outro lado, argumenta-se também que economias como a Alemanha prefeririam evitar os encargos com ajudas às economias em dificuldade, recusando-se a pagar os “excessos” destas. Concluir-se-ia então que a Alemanha e as economias da “periferia” em ajustamento teriam incentivos em abandonar a zona euro. Estas análises sofrem, no entanto, de um problema importante: tendem a olhar apenas para os benefícios de uma eventual saída da zona euro, ignorando por completo os seus custos, seguramente bem mais importantes. No caso das economias da periferia, e de uma forma simplificada, a significativa depreciação cambial que se seguiria ao abandono da moeda única implicaria não apenas um forte aumento do valor das dívidas existentes (que haviam sido assumidas em euros), mas, também, uma subida (provavelmente incomportável) dos custos de financiamento. Já a Alemanha sofreria os efeitos de uma forte apreciação cambial, perdendo competitividade face aos seus parceiros comerciais. Adicionalmente, a incerteza associada ao novo ambiente de volatilidade cambial e às dúvidas sobre as políticas económicas a seguir por cada economia europeia (já sem o cunho da estabilidade da zona euro e do BCE) penalizaria claramente o crescimento económico de toda a região (e, logo, por arrastamento, o próprio crescimento alemão). Assim, por muito difícil que seja a actual conjuntura, o cenário alternativo de desmembramento da zona euro deve ser considerado muito mais penalizador para todas as economias em causa e, como tal, deve ser visto como um cenário totalmente improvável e sem sentido.

É importante ter presente, aliás, que os principais indicadores de estabilidade macroeconómica favorecem, no seu conjunto, a zona euro em comparação com outras áreas económicas. De acordo com as estatísticas mais recentes da Comissão Europeia, em 2011 o défice público da zona euro deverá atingir 4,6% do PIB, que compara com 8,6% no Reino Unido e 8,9% nos Estados Unidos. Quanto ao saldo das contas externas, o excedente de 0,2% do PIB da zona euro compara com défices de 1,3% no Reino Unido e de 4% nos Estados Unidos. A taxa de poupança interna de 19,3% do PIB na zona euro é superior à de 13,4% no Reino Unido e à de 12,9% nos Estados

Unidos. Finalmente, a inflação média anual desde 2002 foi de 1,7% na zona euro, 2,6% no Reino Unido e 2% nos Estados Unidos. Assim, não é o euro em si que deve ser visto como estando em causa. O que penaliza actualmente a zona euro é a divergência entre a situação económica das suas diferentes regiões e a ausência (percebida pelos mercados) de uma maior integração e coordenação ao nível das políticas orçamentais, que possa ajudar a corrigir essas divergências.

Mas, ao longo dos anos, o processo de construção e integração europeia tem avançado em função de crises diversas, e a actual situação não deverá ser diferente. Naturalmente, estamos ainda muito longe de uma política orçamental comum ou, até, de uma emissão comum de dívida pública. Mas a criação de um mecanismo de estabilização financeira (que pressupõe a emissão de dívida garantida por todos os Estados-membros) e uma monitorização/coordenação mais apertada da política orçamental dos diferentes países podem ser vistos como primeiros passos no sentido de se colmatar estas falhas.

A actuação do BCE na aquisição de títulos de dívida das economias da periferia (compensando a secagem de liquidez dos investidores privados no mercado secundário) e no prolongamento das injeções ilimitadas de liquidez pela primeira metade de 2011 (no âmbito de um compromisso de defesa da moeda única por parte da autoridade monetária) são também passos importantes na estabilização da zona euro e do respectivo sistema financeiro. Em todo o caso, é verdade que um compromisso político mais forte e mais claro (por exemplo, trabalhando-se a ideia de uma emissão de dívida comum) seria não apenas bem-vindo, como necessário.

É neste quadro, e com esta realidade a condicionar a zona euro, que se perspectiva a evolução da economia mundial em 2011. De facto, entre os principais temas que deverão marcar a conjuntura no próximo ano, destaca-se o prolongamento da crise do risco soberano, que deverá manter um clima de incerteza nos mercados financeiros. É verdade que os indicadores divulgados recentemente mostram uma evolução relativamente positiva da actividade nesta região, com uma variação homóloga do PIB de 1,9% no 3º trimestre. No entanto, a desaceleração

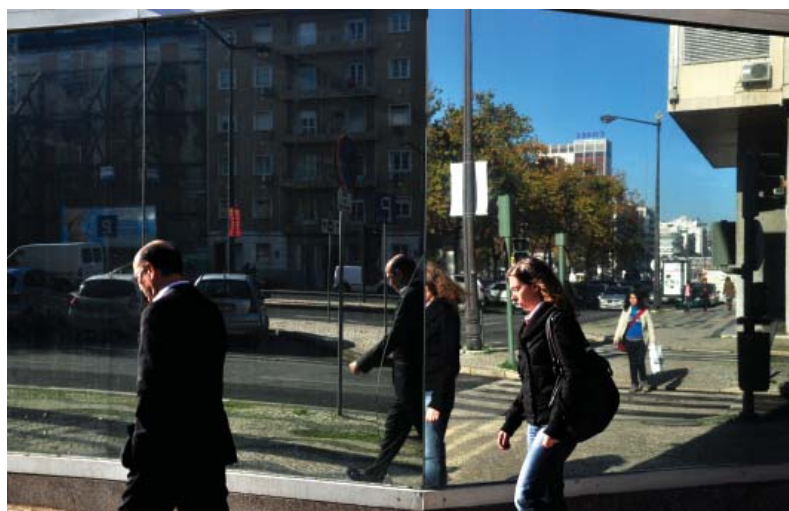
global do crescimento, bem como a adopção de políticas orçamentais mais restritivas e a incerteza associada à crise do risco soberano, deverão resultar num arrefecimento da actividade na zona euro no conjunto de 2011, onde a variação real do PIB deverá cair de 1,7% para 1,4%. O BCE tem demonstrado, ao longo dos últimos meses, alguma vontade de normalizar a política monetária e, neste contexto, tem sido mesmo antecipada a possibilidade de uma primeira subida dos juros de referência no final de 2011. No entanto, não parece que a autoridade monetária tenha grande margem para esta normalização. Dado o prolongamento da crise do risco soberano (e também perante a ausência de pressões inflacionistas significativas), a política monetária do BCE deverá manter uma natureza fortemente expansionista.

Olhando para os temas que deverão marcar a economia mundial como um todo, as divergências nos ritmos de crescimento deverão constituir uma das tónicas dominantes. Esperam-se registos mais fortes nos mercados emergentes (sempre com a China à cabeça) e relativamente mais fracos nas principais economias desenvolvidas. Naturalmente, e em função do que ficou dito atrás, esperam-se também divergências mais evidentes dentro da zona euro, entre o centro e a periferia.

Não obstante a tendência de recuperação em curso, as pressões desinflationistas deverão continuar a predominar sobre as pressões inflacionistas. Em particular, porque o crescimento em economias como os Estados Unidos ou a zona euro não deverá ser suficientemente forte para evitar a manutenção de taxas de desemprego elevadas (nem, em geral, a manutenção de uma elevada capacidade produtiva excedente). As preocupações com os preços serão visíveis, no entanto, nas economias emergentes, não apenas porque o crescimento será aí mais elevado, mas também porque estas economias são bastante mais sensíveis à subida dos preços das *commodities*, em particular no que respeita aos bens alimentares. Neste contexto, enquanto o BCE e a Reserva Federal manterão políticas monetárias expansionistas (com o 2º programa de *quantitative easing* do Fed a prolongar o actual ciclo de ampla liquidez do dólar), espera-se que os bancos centrais de economias como a China e o Brasil sejam forçados a medidas mais restritivas, incluindo a subida das respectivas taxas directoras. Os desequilíbrios entre as diferentes áreas económicas subjacentes a estas expectativas (ilustrados, por exemplo, pelo contraste entre a poupança elevada na China e a falta de procura nos Estados Unidos) deverão igualmente prolongar um ambiente propício a uma “guerra cambial” (cujos sinais foram já visíveis em 2010), sustentando igualmente o risco de atitudes proteccionistas por parte das economias em causa.

Finalmente, espera-se – em termos globais – um crescimento económico menos assente no crédito e na alavancagem e mais assente nos fundamentos positivos das

“Para a economia portuguesa, a prioridade deverá ser a reconquista da confiança dos investidores, mostrando que os desequilíbrios das contas públicas estão a ser resolvidos e que as metas para o défice orçamental estão a ser cumpridas.”



economias e das instituições (contas públicas e externas equilibradas, poupança, investimento, inovação, solidez financeira das empresas e dos bancos, etc.).

Para a economia portuguesa, a prioridade deverá ser a reconquista da confiança dos investidores, mostrando que os desequilíbrios das contas públicas estão a ser resolvidos e que as metas para o défice orçamental estão a ser cumpridas. Tendo em conta este objectivo, a política orçamental assumirá uma natureza claramente restritiva. Para além do Estado, também as famílias e as empresas deverão prosseguir um processo de desalavancagem (implicando a redução dos níveis de endividamento). Embora com um impacto negativo no crescimento em 2011, este ajustamento deverá permitir o retorno a um crescimento maior e mais sustentável a médio e longo prazo, o qual deverá também continuar a ser suportado pelo processo de internacionalização em curso das empresas portuguesas. ■

*Economista-Chefe do BES e Docente universitário.



Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

Para o início de ano, o tema escolhido é um dos principais desafios do marketing. Num ano de 2011 que se adivinha difícil do ponto de vista económico e social, sem investimento e com quebras em sectores importantes, o papel dos bancos é determinante, através da sua acção junto da sociedade, para uma melhoria da qualidade do país. E isso implica que os bancos portugueses mantenham uma postura de competência e que sejam também competitivos. Que estejam à altura dos desafios. E, para isso, é fundamental que continuem a estudar “novas frentes” de investimento, inovação e internacionalização: os 3 I’s, os “Desafios para o Marketing do Segundo Decénio do Século XXI”, segundo Luís Guimarães de Carvalho. Boa leitura!



Marketing 3I's

Desafios para o Marketing do Segundo Decénio do Século XXI

Os desafios que se colocam ao marketing nos tempos que correm são, como não podia deixar de ser, em tudo semelhantes aos que se colocam aos indivíduos e empresas, exigindo por isso respostas muito semelhantes: investimento, inovação e internacionalização.

Investimento no Conhecimento

O investimento é essencial para o progresso e criação de riqueza e, nesse sentido o investimento no conhecimento é, indiscutivelmente, aquele que gera maior diferenciação ao nível do indivíduo, das empresas e das sociedades.

No marketing, o investimento no conhecimento deve traduzir-se numa maior percepção do mercado, das necessidades, ameaças e desafios dos seus clientes. Uma vez que estes eixos estão em mutação cada vez mais acelerada, o investimento na sua análise e diagnóstico tem

Luís Guimarães de Carvalho*

de ser reforçado e realizado de forma mais sistemática.

Tendo dado primazia ao investimento no conhecimento do mercado, há duas áreas que nos merecem uma atenção especial. Por um lado, as tendências de evolução da sociedade (globalização, conectividade, desmaterialização, simplificação, mobilidade,...), e, por outro lado, a evolução da regulamentação sectorial, que, como sabemos, terá na adopção do BAL III impactos não despidendo no sector bancário.

Naturalmente, é também importante o Investimento no desenvolvimento de novos produtos e serviços, nos canais de distribuição, nos instrumentos de apoio à venda e na formação e desenvolvimento dos *skills* das equipas comerciais, mas estes devem ser (cada vez mais) o reflexo de um maior domínio do conhecimento, assegurando assim maior eficácia e retorno dos investimentos nas diferentes áreas.

Inovação na Oferta

Sobre a inovação, já ninguém tem dúvidas de que é, cada vez menos, um factor de progresso e é cada vez mais um factor de sobrevivência. Neste contexto, deixou de ser uma opção para passar a ser uma exigência.

A fuga dos oceanos vermelhos e a procura de oceanos azuis tem de estar permanentemente no espírito e nas preocupações de todos os que querem contribuir para o desenvolvimento das suas organizações.

Neste domínio, o meu destaque vai para a inovação na oferta, a concepção de novos produtos e serviços que criem valor para todos: para os clientes, para o país e para a organização.

Poder-se-á pensar que inovar é difícil. Nada mais errado. A inovação é a oportunidade que está por detrás da ameaça de um mercado em constante mutação. Nunca como hoje existiram tantas oportunidades para se inovar.

Acredito na inovação, não como obra do acaso, mas como resultado de um processo sistemático de investimento no conhecimento de que falamos. Conhecimento do mercado, das tendências, das alterações regulamentares, das ameaças, oportunidades e desafios que se colocam a **todos os actores**.

Um vez mais direi que também é importante a inovação ao nível dos canais de distribuição, na comunicação, na formação e desenvolvimento de competências, nos instrumentos de apoio à venda, mas nunca podemos esquecer que a base da criação de valor está na oferta.

Se me é permitida a ousadia de dar conselhos no domínio da inovação, diria que: em primeiro lugar, há que não ter medo de errar; em segundo, que “a origem de todas as coisas é pequena” (Cícero 106-43 AC); por fim, que é necessário ser muito persistente.

“... o meu destaque vai para a inovação na oferta, a concepção de novos produtos e serviços que criem valor para todos: para os clientes, para o país e para a organização.”

Internacionalização das Relações

A internacionalização é o reflexo da globalização. A abordagem já não se pode limitar ao nível local (doméstico) em economias pequenas como a nossa. A procura de novos mercados com potencial de crescimento já não é, tal como a inovação, uma opção estratégica, mas antes uma necessidade de sobrevivência.

Neste contexto, o papel do marketing deverá orientar-se para o conhecimento dos mercados de expansão das suas organizações, para a inovação e desenvolvimento de produtos e serviços que apoiem o sucesso dos seus clientes nestas geografias e para a abordagem, em conjunto com as equipas comerciais, a estes novos mercados.

Se para **todos** a abordagem ao mercado passou a ser global, a relação com os clientes não pode continuar a ser local. Da mesma forma que a relação com uma multinacional instalada em Portugal não pode ser exclusivamente desenvolvida com as estruturas locais, as empresas portuguesas que se estão a internacionalizar querem (exigem) que os seus parceiros os acompanhem e apoiem no desenvolvimento das suas operações internacionais.

A dificuldade da internacionalização não está no tamanho do mundo, de que já todos têm consciência que é pequeno, mas antes na complexidade e multiplicidade da teia de relações. Neste sentido, o *network* é a palavra-chave, o factor crítico de sucesso.

Em Síntese

Sem prejuízo de tudo o resto, o marketing do segundo decénio do século XXI tem de prestar uma atenção especial ao investimento no conhecimento, à inovação da oferta e à internacionalização das relações.

Em termos conceptuais, acredito profundamente no *back to basic*; não que isso se materialize no *business as usual*, mas antes no reinventar permanente do passado e do presente. ■

*Director-Coordenador do Marketing de Empresas e Institucionais do BES.

30º Aniversário do IFB



Encerramento das Comemorações

30
1980 2010

O Instituto de Formação Bancária completou em 2010 o seu 30º Aniversário. Ao longo do ano, a efeméride foi celebrada com um conjunto de iniciativas oportunamente noticiadas na *inforBANCA*.

O encerramento das comemorações ocorreu no passado dia 17 de Dezembro, com a realização do jantar “Go on IFB”, que, ao mesmo tempo, foi também o jantar de Natal dos colaboradores da instituição. Participaram no evento António de Sousa, Presidente da APB, António Pereira Torres, antigo Director-Geral do IFB e outros convidados, entre eles antigos colaboradores. O Director-Geral, Luís Vilhena da Cunha congratulou-se com a presença de tantos amigos e agradeceu as palavras de felicitações que tem recebido.

Fica o registo das iniciativas realizadas no âmbito das comemorações do 30º Aniversário:

- Criação de uma peça comemorativa;
- “Happy Birthday” IFB (10 de Janeiro);
- Conferência Internacional da EBTN – European Banking & Financial Services Training Association (17 e 18 de Junho);
- Número especial da *inforBANCA* (Julho a Setembro);
- V *Rally Paper* do IFB;
- Fórum sobre Recursos Humanos e Formação na Banca no âmbito do Conselho Pedagógico (a concretizar em Março de 2011).

No Porto, onde se realiza parte importante da actividade do Instituto, tiveram lugar em Abril as seguintes actividades:

- Entrega de diplomas do Programa de Formação em Alternância;
- Jantar de antigos alunos. ■



→ Licenciaturas

A sessão inaugural do ano lectivo 2010/2011 do ISGB, destinada aos alunos do primeiro ano das licenciaturas – Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação –, realizou-se no passado dia 10 de Outubro, simultaneamente em Lisboa e no Porto.

Esta sessão contou com intervenções dos Presidentes da Direcção, Dr. Luís Vilhena da Cunha, e do Conselho Pedagógico, Doutora Maria Teresa Pereira. Intervieram ainda a Dra. Rita Machado, do Conselho de Direcção, o Doutor José Monteiro Barata, Coordenador de Cursos, a Dra. Marta Carvalho, do Departamento Pedagógico, e o representante dos alunos no Conselho Pedagógico, o Dr. António Borges.

Na sessão do Porto, intervieram o Dr. Mário Costa, em representação da Direcção, o Doutor José Dias Lopes, em representação dos Conselhos Científico e Pedagógico, e a Dra. Maria João Lima, representando o Departamento Pedagógico. Em representação dos alunos interveio também o Dr. Rui Lagoa, Presidente da Associação de Estudantes.

No ano lectivo de 2010/2011, o ISGB conta com cerca de 260 novos alunos nos cursos de licenciatura.

Durante a sessão, realizou-se ainda a cerimónia de entrega das duas bolsas de estudo de mérito atribuídas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior a alunos do ISGB.

→ Estágios

Iniciou-se o processo de selecção e colocação dos alunos das licenciaturas do ISGB em estágios profissionais em instituições financeiras. Trata-se de um projecto iniciado no ano lectivo de 2001/2002, especialmente direccionado para o universo de alunos não trabalhadores. Até ao ano lectivo passado, foram colocados em estágio, ao abrigo de

protocolos de colaboração existentes entre o ISGB e várias instituições financeiras, cerca de 120 alunos. Esta iniciativa do ISGB é avaliada muito positivamente, tanto pelos estagiários como pelas instituições, constituindo uma medida efectiva de aproximação à vida activa.

→ Pós-Graduações

No início de mais um ano académico, lançaram-se novas edições das seguintes pós-graduações do ISGB:

- **Investimentos e Mercados Financeiros** – 10ª edição;
- **Alta Performance nas Vendas** – 4ª e 5ª edições, a decorrer em Lisboa e no Porto;
- **Compliance** – 2ª edição, com um plano de estudos reformulado;
- **Marketing & Banking Social Media** – 2ª edição.

Terminou em Dezembro passado a 20ª edição do **Curso Avançado de Gestão Bancária**, que integrou seminários com destacados oradores, como os Profs. Doutores João César das Neves, Sérgio Rebelo, Roberto Carneiro e Fernando Adão da Fonseca.

Para este ano, está previsto o lançamento de outras pós-graduações, entre as quais **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação**, **Business Intelligence no Sector Financeiro** e outras na área da Gestão.

→ Cursos para Executivos

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

- Próximo curso: **Curso Prático de Preparação para o Exame de Avaliação Profissional à Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC)**, em horário pós-laboral. ■

Ernâni Lopes



Faleceu em Dezembro o Prof. Ernâni Lopes cuja brilhante carreira como economista também esteve ligada a esta Casa. Com efeito, Ernâni Lopes foi entre 1987 e 2002 Coordenador da Área de Economia e membro do Conselho Pedagógico do Curso Avançado de Gestão Bancária e, entre 1991 e 2003, Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Gestão Bancária.

Ernâni Lopes foi Ministro das Finanças e do Plano entre 1983 e 1985, um período particularmente difícil da nossa economia e das nossas finanças, a que se seguiu uma fase de recuperação económica. Teve um papel preponderante na adesão de Portugal à União Europeia enquanto embaixador e chefe

da Missão de Portugal junto das então designadas Comunidades Europeias.

A *inforBANCA* lamenta a triste ocorrência e presta sentida homenagem à vida e obra de Ernâni Lopes. ■

África

→ Cabo Verde

Por ocasião do seu segundo aniversário, o BAI – Banco Africano de Investimentos de Cabo Verde, realizou, em parceria com o IFB – Instituto de Formação Bancária, no dia 15 de Novembro de 2010, no auditório da sua sede, um seminário sobre Liderança, Motivação e Gestão da Mudança.

O referido seminário foi ministrado pelo IFB, tendo como oradores o Dr. Miguel Nóbrega e o Dr. Reinaldo Figueira.

Europa

→ Projecto Quadultrainers

No passado dia 20 de Outubro decorreu a **Conferência de Disseminação** do projecto Quadultrainers que teve lugar em Amsterdão, nas instalações da Eureko Academy. O IFB, *partner* do projecto, esteve representado pelos Srs. Drs. Luís Vilhena da Cunha e Ana Barros Graça, os quais foram oradores na referida conferência.



Nesta ocasião foram apresentados os principais *outputs* do projecto, dos quais salientamos as duas qualificações europeias de profissionais de formação de adultos: **Expert Adult Trainer (EAT)** e **Adult Learning Professional (ALP)**, bem como a metodologia adoptada ou *Qualification Framework*. Estes *outputs* poderão ser consultados no site do projecto em www.quadultrainers.eu.

É de salientar, para além do envolvimento do IFB como *partner*, a presença do ISGB no *Advisory Board* através da Prof.^a Doutora Maria Teresa Pereira Esteves.

Terminado o projecto, encontra-se em estudo em diversas instituições a implementação destas certificações nos seus países de origem, contribuindo, desta forma, para o reconhecimento e mobilidade de formadores de adultos na Europa e associando um rótulo de qualidade aos perfis de formação.

→ Moçambique

No âmbito das actividades que o IFB tem vindo a desenvolver nos PALOP, recebeu no dia 17 de Novembro de 2010 o Dr. Celso Guevane, Director do Gabinete de Formação do BCI – Moçambique. O Dr. Celso Guevane visitou e tomou conhecimento do trabalho realizado em áreas do IFB em que o BCI tem particular interesse.

Com o objectivo de reforçar a cooperação entre o IFB e o Banco de Moçambique, realizou-se ainda, no dia 24 de Novembro de 2010, uma reunião com o Dr. Umaia Mahomed, Director do Departamento de Supervisão Bancária, e a Dra. Angélica Macave, Inspectora-Chefe do mesmo Departamento. ■

→ Projecto BIF

O Projecto BIF – Banking & Insurance & Financial Network, que visa promover o reconhecimento dos resultados da aprendizagem através do Sistema ECVET (Sistema Europeu de Créditos do Ensino e da Formação Profissionais), encontra-se no final do 1º ano do projecto.

Neste momento está produzido um guia sobre o Sistema ECVET (*User's Guide*) e irá ser testado o guia metodológico sobre a atribuição de créditos ECVET às qualificações do sector bancário e financeiro. No 2º ano do projecto terão lugar actividades de disseminação e de envolvimento de diferentes *stakeholders* do sector, fase que permitirá ajustar os *outputs* do projecto, contribuindo assim para a melhoria da qualidade da oferta formativa.

No âmbito do Projecto BIF foi criada uma comunidade de prática, denominada Financial Services AGORÀ (www.bifebntn.eu/forum1/index.php), para promover a partilha de experiências e boas práticas sobre a adopção do Sistema ECVET.

→ Projecto FIRST

Em 13 e 14 de Dezembro passado decorreu, no IFB, em Lisboa, a 4ª reunião do projecto FIRST – Financial Services EQF Translators in EU. Nesta fase do projecto estão a ser validados os descritores do Quadro Europeu de Qualificações adaptados ao sector financeiro e brevemente será lançada uma consulta junto de diversos *stakeholders*.

Para mais informações consulte o site www.firstebntn.eu e ou www.ifb.pt. ■



FI nancial seRviceS EQF Translators
in EU



CURSOS PRESENCIAIS

2011

ÁREAS/CURSOS	JAN	FEV	MAR
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		16 a 18	
Crédito a Particulares e a Empresas		01 a 03	
Crédito à Habitação	13 e 14(P)		17 e 18
Crédito à Habitação – Novas Regras	11	24(P)	
Gestão e Recuperação de Crédito		07 a 09	02 a 04(P)
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Conta e Depósito Bancário			01
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		25	
Falsificação e Contrafacção de Meios de Pagamento – Detecção		07	25(P)
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos	21(P)		
O Acordo de Basileia II		10 e 11(P)	
Operações Documentárias no Comércio Internacional		14 e 15	
Produtos Bancários e Financeiros			14 a 16
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos			24 e 25
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico	12 e 13(P)		
Contratos e Garantias do Crédito		14 e 15	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	25 e 26		28 e 29
Garantias Bancárias			14 e 15(P)
Letra e Livrança	17 e 18	08 e 09(P)	
Registos e Notariado			28 e 29(P)
Sigilo Bancário	21		
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Gestão do Tempo	24 e 25		10 e 11(P)
Técnicas de Negociação e Venda			03 e 04
Área de Comportamento Organizacional			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal	20 e 21		21 e 22(P)
Liderança de Equipas		23 e 24	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas		14 a 16(P)	
Contabilidade Bancária			23 a 25
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		10 e 11	
SNC – Sistema de Normalização Contabilística			14 e 15
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras			30 e 31(P)
Cálculo Financeiro Aplicado	17 a 19		09 a 11(P)
Mercado e Produtos Financeiros	24 a 26(P)		
Mercado Monetário e Cambial	11 e 12		
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados	19 a 21	21 a 23(P)	

(P) – Porto

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.

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 12 de Fevereiro de 2010

Formação a Distância

base papel e e-learning



Complementar 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 mais informações, contacte:

LISBOA

- Base papel (manuais) – Catarina Santos
Tel.: 217 916 293
- e-learning (via Internet) – Ana Isabel Silva
Tel.: 217 916 268
cursointensivo@ifb.pt Fax: 217 977 732
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

Veja os programas completos em www.ifb.pt ou contacte:

Teresa Corales – t.corales@ifb.pt

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 916 278 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

Formação em Alternância na Banca

Início da 20ª edição

Como acontece habitualmente, o IFB promoveu, em Setembro, uma sessão de abertura do ano lectivo, celebrando a 20ª edição do curso.

A sessão de abertura oficializou o início do ano lectivo de 2010/11, com alguns elementos da Direcção a destacarem aspectos fundamentais caracterizadores deste projecto formativo.

Registamos ainda as intervenções relevantes por parte de bancos associados e aderentes a este projecto: em Lisboa, contámos com a participação da CGD e, no Porto, com a participação do BANIF.

A comunicação de responsáveis do IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional encerrou as sessões nas duas cidades.

Lisboa



Mais uma vez, foi reiterado por todos o interesse deste projecto, dada a elevada taxa de sucesso, quer pelo nível de integração no mercado de trabalho, quer pelo prosseguimento de estudos superiores (desde 1992 – 93%). ■

Porto



> Programa de Certificação Bancária*

Curso de Fundamentos de Banca

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários e Financeiros
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Meios de Pagamento
- Vendas e Negociação
- Contabilidade Geral e Financeira
- Fiscalidade (Optativa)

Curso Complementar de Banca

- Princípios de Gestão Aplicada
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Mercados Financeiros
- Direito Bancário
- Crédito
- Marketing

Formação a Distância – base papel (manuais)

– e-learning > **web**
BANCA
 formação bancária online

Início em 12 | Fevereiro | 2011



Para mais informações, contacte:

LISBOA

- Base papel (manuais) – Catarina Santos
Tel.: 217 916 293
- e-learning (via Internet) – Ana Isabel Silva
Tel.: 217 916 268

p.c.bancaria@ifb.pt Fax: 217 977 732
 Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

PORTO

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

www.ifb.pt

> **web**
BANCA
 formação bancária online



Módulos de Curta Duração em e-Learning

Uma oferta formativa em que as competências adquiridas têm aplicação directa no contexto profissional.

Estes módulos focam-se nos conceitos essenciais e vêm dar resposta à necessidade de "Formação ao Longo da Vida", ao aliarem o conhecimento ao "saber fazer", proporcionando o reforço e desenvolvimento de competências em áreas fundamentais da actividade bancária.

Desenhe o seu próprio percurso formativo, escolhendo a combinação de módulos que melhor preencham as competências que pretende adquirir ou desenvolver.

Para mais informações, contacte:

Ana Isabel Silva
 LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
 Tel.: 217 916 268/74 Fax: 217 977 732

PORTO

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

> Módulos Disponíveis

Módulo	Duração Estimada (em horas)
A DMIF e os Clientes	2
AML & CTF – Curso Completo	4
AML & CTF – Actualização	1
Cartões Bancários	1
Cheque	3
Conta Bancária	1,5
Depósito Bancário	1,5
Letra e Livrança	3
Risco Operacional em Basileia II	4
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	4
Transferências a Crédito e Débitos Directos	1

Pós-Graduações

Início no 1º trimestre de 2011

- **Curso Avançado de Gestão Bancária**
- **Gestão Bancária (pós-laboral)**
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação (pós-laboral)**
- **Business Intelligence no Sector Financeiro (pós-laboral)**

Candidaturas Abertas

Informações

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

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

www.isgb.pt



CURSOS PARA EXECUTIVOS

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

Próximo curso: **Curso Prático de Preparação para o Exame de Avaliação Profissional à OTOC.**

Duração: 2 meses.

Funcionamento ao sábado.

A divulgar brevemente.

Informações

Margarida Sarmento Guedes

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

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

www.isgb.pt