

# inforBANCA

Entrevista com...  
Presidente da CCCAM

Ética e Crise Económica  
Objectivos nos Mercados Locais  
O Prazer de Trabalhar

# Sumário

A Crise Económica e a Ética  
António Bagão Félix

4



Entrevista com...  
João da Costa Pinto  
Presidente do Conselho de Administração  
Executivo da CCCAM

18



Carlos Traguelho  
Administrador do Banco BIC Português  
no Conselho Pedagógico do IFB

7



O Sector Bancário  
em Portugal no Ano de 2010

22

Objectivos de Negócio nos  
Mercados Locais  
João Monteiro

10



Secção  
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL  
O Prazer de Trabalhar...  
Teresa Pereira Esteves

24



A Função *Compliance* nas Instituições  
Financeiras – Evolução e Tendências  
Carlos Albuquerque

14



Desafios da Transparência:  
Como Resolver?  
Nuno Sampayo Ribeiro

28



Citando...	6
Divulgando...	13
Conte-nos um Caso	17
Diga-nos como É...	26
Actividades Internacionais do IFB	32
Instituto Superior de Gestão Bancária	33
Formação em Alternância na Banca	34

Análise Económica  
A Crise da Dívida e a “Grande Recessão”  
Carlos Almeida Andrade

30



# Editorial

Desde o dia 15 de Setembro de 2008, data da falência do Lehman Brothers, falamos insistentemente de crise. Será preciso recuar 80 anos, à célebre “5ª feira negra” de 24 de Outubro de 1929, para encontrarmos outra data com um impacto semelhante na economia e na vida das pessoas.

É por isso natural que muitos dos artigos da *inforBANCA* reflectam os conturbados tempos que vivemos e que os seus autores procurem, mais do que lamentar o passado, perspectivar, de forma positiva, o futuro. Os leitores encontrarão nas páginas desta edição abundantes exemplos do que dizemos. Permitimo-nos destacar alguns.

João da Costa Pinto, na entrevista que nos concedeu a propósito dos 100 anos do Crédito Agrícola, é peremptório quanto à maneira de vencer a crise: “Vencendo-a!”, afirma com convicção. Acrescenta que a Europa ou se refunda ou corre o risco de se desagregar, hipótese em que não acredita porque nenhum país a quer. O tempo o dirá!

Para António Bagão Félix, no seu artigo “A Crise Económica e a Ética”, a lição a retirar é a de que é necessário voltar à essência, discernir a utilidade da futilidade, dar valor à poupança, separar o trigo do joio no investimento, olhar para além do dia seguinte. São palavras ponderadas que se aplicam, com toda a propriedade, ao sector financeiro.

A função *compliance* emergiu no actual contexto como determinante para o futuro do sector financeiro. Daí a importância das palavras de Carlos Albuquerque no seu artigo: “No caso das entidades bancárias, onde a reputação e a confiança são activos fundamentais, a implementação de regras e normas de relacionamento transparente, justo e confiável com os clientes é um factor de reforço do negócio bancário”.

A redução de custos torna-se, em tempos difíceis, um imperativo. Para Carlos Traguelho, há, no entanto, que ser criterioso: “Quando se corta em formação, eventualmente está-se a tomar uma atitude perversa, uma atitude contraproducente”. E explica que isso acontece porque, com tal atitude, não se pensa em alternativas mais delicadas, como a reengenharia de processos e outras.

Pegando nestas palavras, lembramos que é precisamente em momentos de crise que a formação mais se justifica, porque é nela que estão algumas das respostas mais eficazes. Para o IFB e para o ISGB, o tempo é de regresso à intensa actividade que caracteriza o fim do Verão. Anunciam-se neste número da *inforBANCA* algumas das suas actividades mais emblemáticas. Vencer a crise também passa por aqui!

Manuel Ferreira



Ficha Técnica – **inforBANCA 90** • Out > Dez 2011

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

Propriedade:

 Instituto de Formação Bancária  
IFB – The Portuguese Bank Training Institute  
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa | Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 | e-mail: [info@ifb.pt](mailto:info@ifb.pt) | Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: CPR – Artes Gráficas, Lda., Rua Prof. Vitor Fontes, N.º 9A, 1600-670 Lisboa | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2011 by IFB/APB, Lisbon | 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.

# A Crise Económica e a Ética



**António Bagão Félix**

O tempo é de dificuldades e a palavra crise sempre omnipresente.

Diz a sabedoria chinesa que crise significa perigo, mas também oportunidade. Por isso, devemos dela extrair, também, lições para o futuro.

A crise pode começar por ser explicada por muitas razões a que chamaria paramétricas, desde as taxas de juro, ao nível de crédito ou de endividamento ou de outras variáveis da macro e da micro-economia.

Nesta breve análise, saliento o fenómeno avassalador do endividamento. Dos Estados, das empresas, do sistema bancário, das famílias. Perdeu-se a ideia da poupança. O

motor de tudo e de nada passou a ser a dívida e o crédito. Quando tudo se baseia no endividamento, geram-se fenómenos perversos de desresponsabilização, de impunidade e de “risco moral”. Mas, sobretudo, alimenta-se um atroz egoísmo geracional, como que deixando para as próximas gerações o pagamento dos encargos que hoje abundantemente criamos através de um consumo sem limites. Quando uma família se endivida em excesso está,

pura e simplesmente, a dizer que vai pagar (?) esses encargos através de sacrifícios futuros. Quando o Estado emite dívida pública, está a anunciar anestesiadamente impostos futuros para pagar essa mesma dívida. Ou seja, estamos todos a hipotecar seriamente o futuro das próximas gerações.

Ao sobrestimar a dívida, o mundo esqueceu-se de valorizar a poupança. Portugal não fugiu à regra. O comum dos portugueses foi abandonado no que se refere ao seu património. Com dinheiro ilusoriamente barato, os bancos viraram as costas ao aforrador clássico.

Ao mesmo tempo, estimulou-se o investimento em produtos de maior risco sempre apresentados como grandes oportunidades de obter altos rendimentos. Investimentos de pura especulação, numa cadeia de produtos derivados que perderam a ligação a bens concretos e à economia produtiva. Aquilo a que se convencionou chamar “bolhas especulativas” que, como tal, feitas de “gás”, rebentam mais tarde ou mais cedo.

Do lado do crédito a que assistimos durante demasiado tempo? À apologia sem limites do crédito fácil, do compra hoje e paga mais tarde, do endividamento por dá cá aquela palha, desde o essencial ao mais escusado e fútil bem ou serviço. Choveram em muitas casas cartas com ilusórios créditos *à la carte*, sem rosto, por via electrónica ou telefone, ou de “oferta” de cartões de crédito de toda a espécie.

Ao menos que esta crise permita a lição de que é necessário voltar à essência, a discernir a utilidade da futilidade, a dar valor à poupança, a separar o trigo do joio no investimento, a olhar para além da ilusão do dia seguinte.

Mas para além de todas as razões técnicas que se possam apontar, a primeira e decisiva causa da crise tem residido, na minha opinião, na vertente comportamental resultante de uma forte erosão ética. Vivemos um tempo em que emergiram escancaradamente as consequências de um mundo em que a fronteira entre o bem e o mal se dilui numa espécie de uma porosa “pedra-pomes” axiológica. Conhecem-se, agora, *urbi et orbi*, situações indesejáveis e queda de falsos ícones resultantes da deficiente conjugação entre direitos e deveres, do enfraquecimento do sentido de responsabilidade e da incapacidade de os poderes públicos responderem em plenitude às exigências que impendem sobre todo e qualquer bem económico ou social.

“... que esta crise permita a lição de que é necessário voltar à essência, a discernir a utilidade da futilidade, a dar valor à poupança, a separar o trigo do joio no investimento, a olhar para além da ilusão do dia seguinte.”



Estamos a compreender, de um modo flagrante, que nunca se deve confundir a ideia da ética com a ideia da moralidade. Ética é cada um confrontar-se com o seu dever. Moralidade é cada um ocupar-se com o dever dos outros. Muitos pregam a dita moralidade (para os outros) e esquecem o exemplo e a autenticidade dos valores quando se trata de praticarem o que aos outros exigem. Por palavras diferentes: não basta uma ética da terceira pessoa, é imprescindível uma ética da primeira pessoa.

Ficou também provado com esta crise global que não bastam as leis se a acção das pessoas não radicar em princípios éticos sólidos. É que nenhuma lei proíbe o egoísmo, a ganância, a mentira, o desprezo, o ódio, a malvezes,

“No plano da vida económica e social, o princípio fundamental é o princípio da centralidade e dignidade da pessoa humana, princípio, fim e sujeito de todas as instituições.”

como infelizmente se constata.

Esta crise mostra também os custos humanos e sociais de se olhar para as pessoas como meios ou instrumentos e não como fins, e de se terem rompido os limites da prudência e do risco.

O relativismo e o minimalismo éticos em que as sociedades mergulharam acabam por diluir a distinção entre o bem e o mal, por amolecer as consciências, por fazer germinar e propagar a indiferença. É também o relativismo que faz tanta gente consumir-se no consumismo e na obsessão da troca, que corrompe almas por troca com uma qualquer mordomia. É ainda o relativismo que promove a estatística à categoria de mãe de todas as análises frias e racionais, que igualiza, moralmente, fins e meios. Um relativismo, por fim, que idolatra e transforma em ícones a copiar, os “vencedores” seja nos negócios, no desporto, na política, na comunicação social, mas que ignora os “perdedores” entre os quais estão os pobres, os velhos, os sós, os que não têm voz, os que não consomem.

No plano da vida económica e social, o princípio fundamental é o princípio da centralidade e dignidade da pessoa humana, princípio, fim e sujeito de todas as instituições. Associado a estes princípios está o direito à propriedade privada mediante o trabalho, mas que, não sendo absoluto e intocável, está subordinado ao direito ao uso comum. Logo, a propriedade privada é um meio, não um fim. Desempenhando uma insubstituível função social, daí decorre que sobre ela impenda uma verdadeira e justificada “hipoteca social”. Claro está que nos

tempos de hoje há que reler este princípio à luz das novas formas de propriedade do conhecimento, de novos recursos técnicos e da globalização.

Ainda a nível de um mundo em que se globaliza mais facilmente o mal do que o bem, também não pode ser esquecida a divergência crescente entre o que se proclama e o que depois se faz ou acontece. Por exemplo, fala-se até à exaustão de coesão social, mas assiste-se a despudoradas desigualdades e a uma lógica de fragmentação social. Discursa-se pelos pobres, mas vem-se subsidiando ou apoiando quem não precisa. Elogia-se a solidariedade, mas cai-se na tentação de premiar o egoísmo. Fala-se sem limites da educação dos direitos, mas esboroa-se a aprendizagem cívica dos deveres, a educação do carácter e a cultura da responsabilidade. Esfuma-se a respeitabilidade pelo esforço, sabedoria e experiência, mas acentua-se o prémio da esperteza e do oportunismo.

Ao mesmo tempo, premiou-se o arrivismo, o mediatismo inconsequente, a visão de curto prazo. Como na política, onde em geral se governa a olhar para umas próximas eleições e não para as próximas gerações, na vida das empresas o gestor passou a olhar tão-somente para o seu curto mandato com a preocupação de maximizar resultados, arrecadar prémios de gestão, ter boa imagem mediática, mesmo que toda essa visão imediata e táctica prejudique a perspectiva de mais longo prazo e estratégica da vida da empresa.

Em síntese, dêem-se as voltas que se derem, não há “soluções técnicas” para “défices éticos”. Sob pena de recidivas cada vez mais dolorosas... ■

## Citando...

- Seja sério, mas não se leve a sério.  
Miguel Torga
- Se vi mais longe, foi por me ter erguido sobre os ombros de gigantes.  
Isaac Newton
- Se não se puder livrar do esqueleto que está no seu armário, é melhor que o ensine a dançar.  
Bernard Shaw
- O dinheiro é como o adubo, não é bom se não for distribuído.  
Francis Bacon
- As únicas pessoas completamente consistentes são os mortos.  
Aldous Huxley
- Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.  
René Descartes
- A sorte favorece os audazes.  
Erasmus

# Carlos Traguelho

Administrador do Banco BIC Português  
no Conselho Pedagógico do IFB



Carlos Traguelho, logo no início da sua viva intervenção, avisou: “Deliberadamente serei provocador num ou noutro ponto, no sentido de suscitar a reflexão sobre os temas”. Começou por abordar o cada vez mais actual problema da redução de custos, dizendo: “As organizações, quando estão num período de crise, tendem a reduzir custos. É logo o instinto. E, normalmente, essa política de redução de custos faz-se pela forma que é mais imediata, mais fácil e mais directa”. Assim, em que é que se corta? “Em publicidade, em subsídios e em formação! Desta forma, não se pensa em alternativas mais delicadas, como reengenharia de processos, revisão crítica sobre os contratos com fornecedores, análise de fornecimentos existentes, desperdícios, horas extraordinárias...”

## Cortar em Formação

Centrando-se no caso da formação, o orador foi claro: **“Quando se corta em formação, eventualmente está-se a tomar uma atitude perversa, uma atitude contraproducente”**. E acrescentou: “Já não falo naquela moldura jurídica que nos rege: os acordos de empresa, os contratos colectivos de trabalho, o próprio código do trabalho, quando impõe 35 horas de formação anuais, quando impõe que pelo menos 10% dos trabalhadores terão de ter formação, porque, na realidade, a formação é um elemento fundamental para o desenvolvimento e consolidação das organizações”.

Para Carlos Traguelho, “os trabalhadores têm o direito

de ter formação, mas também têm o dever de assistir às acções de formação. Deve ser dos poucos casos em que, em simultâneo, os trabalhadores têm o direito e têm o dever: de assistir à formação. Portanto, eu já não vou ligar a estes aspectos de moldura jurídica, vou-me centrar na formação como instrumento, como necessidade de gestão que as organizações devem ter”.

## Um Novo Paradigma para a Formação

Considerar a formação um elemento estratégico de gestão, é algo que, para o orador, não pode ser assumido apenas pela administração: “Terão de ser as organizações como um todo. Não é só a administração, como muitas

“... num contexto de crise profunda... o paradigma da formação tem de ser completamente diferente daquele que prevaleceu nos últimos tempos”.

vezes as pessoas pensam. A organização vai de cima a baixo. Isto quer dizer que, num contexto de crise profunda como a que estamos a viver, o paradigma da formação tem de ser completamente diferente daquele que prevaleceu nos últimos tempos”.

Carlos Traguelho aprofundou o seu pensamento reflectindo sobre alguns elementos de um estudo sobre indicadores de formação apresentado pouco antes pelo Instituto ao Conselho Pedagógico. Nesse estudo constatou-se que 85% da formação são dirigidos à rede comercial e que incidem sobretudo em matérias de marketing, produtos e técnicas bancárias (52 % do total). “Eu não sei se isto é compatível com os objectivos que os bancos actualmente têm de não alavancar mas sim desalavancar”, referiu o orador, acrescentando que, para a generalidade dos bancos, a prioridade é reduzir a carteira, o que exige que a formação seja redireccionada para outras áreas.

Esta realidade leva o orador a interrogar-se: **“A técnica de análise das operações que os bancos têm de utilizar é a mesma em tempos de crise? Os formadores já se adaptaram?”** Os indicadores, os alertas a que os gestores de crédito e os comerciais devem estar atentos são os mesmos numa época de crise e num momento de expansão?”

O orador recordou que o crédito malparado do sistema bancário anda à volta de dez mil milhões de euros. Ora, “se isto é verdade, que técnicas estão a ser ministradas nas organizações, nos bancos, para que todos saibam a forma como, por exemplo, saírem de uma empresa, ou para recuperarem o crédito que lá têm?” Tudo isto é algo que é novo e a que as organizações, as direcções de formação dos bancos, as entidades que ministram formação, nomeadamente o Instituto, têm de estar atentas porque se trata, de facto, de um novo paradigma. Por isso, continuou o orador, “fiquei muito feliz, quando há instantes vi que havia no IFB um curso de especialização de recuperação de crédito, cujos objectivos são inventariar os factores de alerta, abordar os princípios legais relativos a crédito, risco, recuperação e demonstrar a importância dos normativos de Basileia e sua importância na mitigação do risco.”

### “Tem Bom Nome na Praça e Nada em Desabono”

Carlos Traguelho recordou depois as enormes alterações que ocorreram na banca no domínio da avaliação do risco. No início da sua carreira, o risco de crédito era o aspecto fundamental, não se atendendo aos restantes tipos de risco que hoje são determinantes na análise da actividade do banco. O crédito baseava-se nas informações recolhidas sobre os clientes traduzindo-se, em geral, numa frase que se tornou clássica: “Tem bom nome na praça e nada em desabono.” É evidente que já então se atendia ao risco cambial, ao risco de taxa de juro, mas o risco de crédito constituía a maior preocupação.

Mas hoje já não é assim. Para o orador, “actualmente há uma multiplicidade de riscos, que alguns órgãos especializados nos bancos tratam, mas eu **tenho a maior das dúvidas de que essa cultura de controlo de risco esteja suficientemente disseminada na estrutura** e que pautem o comportamento de cada um dos agentes dentro do banco. Poderia trazer uma listazinha com eles (os riscos), mas vou citar de cor com a possibilidade de falhar muitos: o risco de taxa de juro, o risco de crédito, o risco cambial, o risco de liquidez, o risco de *compliance*, o risco reputacional, o risco operacional, o risco estratégico, o risco de mercado, o risco de contraparte, o risco de concentração sectorial e individual, o risco de país e ainda a correlação de vários riscos.”

Para enfatizar a importância que, no entender do orador, estas questões têm, lançou um repto: “Eu pergunto a todos os senhores e a todos os colegas que aqui estão, que são responsáveis pelas formações internas dentro das estruturas, se efectivamente nos vossos programas de formação estes aspectos estão disseminados, se existe uma cultura de controlo de risco.” A resposta veio a seguir. Carlos Traguelho disse estar convencido de que muito pouco se tem feito “que conduzisse os trabalhadores, qualquer que fosse o nível, a atentarem sobre a postura de controlo de risco dentro da própria instituição”.

### Risco Operacional

Referindo-se aos diversos tipos de risco que antes enunciara, o orador disse que “um dos riscos fundamentais é o risco operacional. Implica que as pessoas têm de estar atentas, de forma a não cometerem erros que provoquem prejuízos”.

E continuou: “Uma carta do Tribunal que peça informação sobre a existência de activos que uma pessoa singular ou colectiva tenha no banco e que não seja respondida no prazo previsto pode levar, nos termos do Código do Processo Civil, a que o Banco passe a ser o responsável pelo pagamento da dívida que essa entidade tenha perante terceiros, ainda que aquela nem sequer seja cliente do banco”.

Para Carlos Traguelho, “coisas como estas podem acontecer múltiplas vezes nas instituições de crédito, es-

pecialmente nas grandes”. E, de seguida interrogou-se: “Qual é a postura que as instituições de crédito têm sobre este tema do risco operacional? Que consequências têm situações como a referida? São alterados procedimentos? É dada formação?”

### O que se Está a Fazer?

Mantendo-se focado no tema principal da sua intervenção, o risco, o orador referiu-se depois às consequências que a menor atenção a estes problemas pode ter para as organizações. Lembrou que, anualmente, os bancos têm de apresentar ao Banco de Portugal um relatório sobre controlo de risco e mostrarem que o capital que têm é suficiente para cobrir cada um dos riscos. Portanto, **“quanto melhor for o controlo de risco, quanto mais minimizado estiver o risco, quanto melhor for a cultura disseminada na instituição, quanto maior for a formação, menor capital será necessário, menores serão os fundos próprios para cobrir esses riscos”**.

Carlos Traguelho lembrou depois que o Instituto está atento a estes problemas e deu como exemplo a criação pelo ISGB, há cerca de três anos, de uma pós-graduação em *Compliance*. “Era um risco novo. Quando regresssei a Portugal, em 2005, só o Millennium é que tinha (um departamento de *compliance*). Os restantes bancos não tinham e começaram nessa altura a criá-lo. Rapidamente o Instituto, atento, considerou este tema e criou uma resposta”. Mas, para o orador, não devemos ficar por aqui: “O Instituto tem de estar atento a mais outros riscos. E possivelmente todos vós têm de, em conjugação com o IFB, criar cursos, redefinir conteúdos, inclusive renovar monitores ou pelo menos orientá-los para determinadas áreas que até agora não têm sido consideradas”.

### Estamos numa Encruzilhada

Carlos Traguelho referiu de seguida estar convencido “de que estamos numa encruzilhada e que a inflexão vai ser necessária”. Referia-se ao grave problema do incumprimento recordando o seguinte: “Se actualmente temos 10 mil milhões de crédito vencido, se este número é real, rapidamente ele se aumentará nos próximos anos”.

É preciso, então, encontrar soluções; assim, dirigindo-se aos membros do Conselho Pedagógico, disse: “Os senhores que estão dentro das organizações têm de ser os primeiros. São as áreas de formação que têm de estar



“...quanto melhor for o controlo de risco,... quanto melhor for a cultura disseminada na instituição,... menores serão os fundos próprios para cobrir esses riscos.”

atentas e anteciparem e porem em prática cursos, actuações que visem a minimização do risco perante esta conjuntura que nós estamos a viver, que vai ser prolongada e que se vai aprofundar”. Para o orador, é necessário “criar uma postura adequada das instituições para reavaliarem o crédito, para interpretarem activamente os sinais de alerta, para renegociarem a tempo o crédito vencido antes de estar no contencioso”.

Nas considerações finais, Carlos Traguelho lembrou que a formação na área de risco, em todas as suas vertentes, é absolutamente fundamental. Acrescentou que, normalmente, quem obtém formação sobre um determinado risco são as pessoas que trabalham directamente com esse tipo de risco. Ora, mesmo tratando-se de uma formação especializada, “não pode estar fechada em nichos”. Pelo contrário, há um enorme esforço a fazer no sentido de implicar toda a organização no processo. Para que tal aconteça, Carlos Traguelho pensa que os departamentos de formação dos bancos terão de ter um papel determinante. ■

# Objectivos de Negócio nos Mercados Locais



João Monteiro\*

O processo de definição de objectivos de negócio de uma rede comercial bancária constitui um processo-chave no contexto da gestão comercial e desenvolve-se, normalmente, com base numa sequência em que os macro-objectivos corporativos são traduzidos nos principais objectivos de negócio da rede comercial.

O processo de planeamento financeiro dá assim lugar ao processo de planeamento comercial, onde, através de uma sequência *top down*, os objectivos comerciais por família de produtos são sucessivamente distribuídos pelos diversos níveis da estrutura comercial, designadamente pelas direcções centrais de coordenação, pelas respectivas direcções regionais e seguidamente pelos respectivos balcões.

Para suporte da dinamização comercial utilizada no sentido de promover o cumprimento dos objectivos comerciais estabelecidos, assume particular relevância o sistema de incentivos comerciais, o qual tem um impacto conside-

“... os objectivos comerciais dos balcões deverão estar alinhados com o potencial de negócio disponível localmente, quer ao nível da respectiva área de influência, quer ao nível da respectiva carteira de clientes.”

rável em toda a linha comercial e constitui, naturalmente, um *driver* motivacional muito importante.

Apesar da sofisticação da actividade bancária, as abordagens geralmente seguidas neste importante processo de distribuição dos objectivos comerciais por família de produtos pelas estruturas comerciais da rede e, designadamente, pelos balcões, utilizam normalmente critérios tradicionalmente expeditos, mas que geram desigualdades inconvenientes.

As métricas normalmente utilizadas no processo de repartição de objectivos comerciais, baseadas ou na **distribuição proporcional ao volume de negócio** de cada balcão, ou na **atribuição de uma taxa de crescimento idêntica à da performance passada** de cada balcão, ou ainda na **atribuição de uma taxa de crescimento uniforme** para todos os balcões, têm a vantagem de serem práticas de aplicar, mas têm o inconveniente de poderem **sobrestimar** o potencial de negócio onde ele já não exis-

te e de subestimar o potencial de negócio onde ele ainda existe.

A aplicação destes procedimentos penaliza normalmente os balcões com maior dimensão de negócio ou de melhor desempenho comercial no passado face ao potencial de negócio local ainda existente (a taxa de crescimento potencial deveria ser inferior à taxa de crescimento média registada no passado) e favorece (premeia) os balcões de menor dimensão ou de pior desempenho comercial no passado face ao potencial de negócio local disponível (a taxa de crescimento potencial deveria ser superior à taxa média de crescimento registada no passado).

Na realidade, a **distribuição proporcional ao volume de negócio** de cada balcão impõe muitas vezes, taxas de crescimento implícitas, que não são sucessivamente atingíveis, não só pelo efeito da dimensão do volume-base, como também pela inadequação ao potencial existente no mercado onde opera o balcão.

Por seu turno, a utilização do critério de **atribuição de uma taxa de crescimento idêntica à da performance passada** de cada balcão implica que os balcões tenham de aumentar as vendas em x% sobre a taxa de crescimento das vendas verificada no ano anterior.

Esta abordagem tende a penalizar os balcões de alto desempenho, uma vez que a gestão comercial espera o mesmo nível de desempenho que foi alcançado no passado. O mesmo vale para os balcões de baixo desempenho, a quem continuará a ser pedida uma menor capacidade de concretização, muitas vezes inferior à que poderia existir face ao potencial dos



respectivos mercados locais.

Como consequência, os objectivos comerciais dos balcões com pior desempenho no passado, operando em mercados locais com potencial por explorar, serão subavaliados e, portanto, inferiores ao que deveriam ser, e a aplicação dos **incentivos comerciais** irá prejudicar os balcões com melhor desempenho comercial no passado face ao potencial de negócio local ainda existente, a quem são pedidos objectivos comerciais excessivamente ambiciosos.

Por último, com a **atribuição de uma taxa de crescimento uniforme** para todos os balcões, em que todos os balcões recebem o mesmo aumento, embora as taxas de crescimento esperado sejam iguais, as possibilidades de concretização dos objectivos pelos balcões não são uniformes.

Esta atribuição uniforme de taxas de crescimento vai premiar balcões em mercados de alto crescimento, onde a possibilidade de captação de novo negócio é mais acessível, e penalizar os balcões que estão em mercados maduros, onde aquela possibilidade é mais remota.

Por outro lado, alguns balcões não

têm a mesma possibilidade de vender certos produtos porque nos respectivos mercados locais esses produtos não têm atractividade e/ou procura relevante, independentemente do esforço comercial.

Desta análise sumária resulta que os objectivos comerciais dos balcões deverão estar alinhados com o potencial de negócio disponível localmente, quer ao nível da respectiva área de influência, quer ao nível da respectiva carteira de clientes.

Desta forma, os balcões com melhor desempenho no passado continuarão a desenvolver-se a par com o evoluir do potencial do respectivo mercado local, enquanto os balcões com um desempenho desfasado do potencial dos respectivos mercados locais terão de ajustar o seu nível de performance para explorarem adequadamente as oportunidades de negócio por utilizar.

Neste sentido, a abordagem mais adequada para aumentar o valor dos próprios objectivos comerciais de toda a rede comercial e a respectiva probabilidade de cumprimento dos objectivos, promovendo simultaneamente a possibilidade de uma distribuição mais justa dos incentivos co-

“... a abordagem mais adequada... é aquela que possibilita que cada nível da estrutura comercial tenha uma possibilidade semelhante de atingir os seus objectivos.”

merciais, é aquela que possibilita que cada nível da estrutura comercial tenha uma possibilidade semelhante de atingir os seus objectivos.

Para que isso aconteça, é essencial que no estabelecimento dos objectivos comerciais dos balcões seja tido em conta o potencial de negócio interno existente e o potencial de negócio externo nas áreas de influência da rede.

Assim, através de uma metodologia específica é possível fazer-se a estimativa do potencial de negócio acessível nos mercados locais dos balcões e, designadamente, das possibilidades de crescimento em clientes em cada balcão, em resultado do processo de **captação de novos clientes**.

Por seu turno, e paralelamente a este processo, é possível estimar-se o resultado do processo de **vinculação de clientes** (novos e antigos) através do *cross-selling* de produtos não detidos e do *up-selling* de produtos já detidos.

Estas estimativas de valores do potencial de captação de novos clientes e de vinculação em produtos por balcão podem ser seguidamente relativizadas face aos valores das carteiras de clientes e de produtos dos balcões, para ob-

tenção dos respectivos **scores de crescimento potencial do negócio**.

A desagregação dos objectivos comerciais das direcções comerciais, por balcão, pode assim ser realizada com a ajuda de um critério mais ajustado, utilizando-se os **scores de crescimento potencial do negócio** respectivos, tornando os objectivos comerciais ao nível de cada balcão mais realistas (com menor possibilidade de subavaliação e sobreavaliação do potencial disponível) e com possibilidades mais equitativas de serem atingidos.

Por fim, e para se garantir que a actividade comercial prevista para os balcões terá um impacto financeiro positivo e significativo, uma vez determinados os objectivos comerciais por balcão, expressos em volume (carteira e produção) e número de vendas, convirá também realizar uma estimativa dos valores previsionais da **margem financeira, margem complementar e produto bancário** antes da certificação final dos objectivos comerciais estabelecidos por balcão. ■

\*Director do Departamento de Marketing da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo.

## CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 22 de Outubro de 2011

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

❑ Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:

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

❑ Beneficie do apoio presencial (opcional), ao sábado, em Lisboa e Porto

❑ Obtenha uma certificação

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

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

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

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-196 Lisboa  
Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO

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

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

# Divulgando...

→ Porque é que muitas vezes um bom produto e uma boa relação qualidade/preço não são suficientes para fidelizar os clientes? Porque é que a satisfação dos clientes não é garantia de repetição de compra e maximização do lucro? Porque é que uma excelente mensagem e uma magnífica proposta podem falhar?

Em **GTI – Gestores a Tempo Inteiro**, publicado pelas **Edições Silabo**, **Armando Luís Vieira** salienta que muitas das causas destes insucessos residem na gestão das relações entre parceiros de negócios. É na qualidade destas relações que reside o factor diferenciador de competitividade e de desempenho superior de pessoas e organizações.

→ A confiança é um tema central no actual contexto sociopolítico. **Sucesso e Mudança nas Organizações – Uma Questão de Confiança**, de **Pedro Neves**, publicado pela **Editora RH**, faz uma revisão aprofundada da literatura e investigação sobre a confiança em contexto organizacional, salientando os principais factores que contribuem para o seu desenvolvimento e as suas principais consequências.

→ Neste momento, é relevante perguntar: como chegámos a esta situação? Porque é que não fomos ainda capazes de sair da crise que assola o país há mais de uma década? Como é que, afinal, podemos vencer a crise nacional?

Portugal vive hoje três grandes crises: a crise das finanças públicas, a crise da competitividade e do crescimento e a crise do endividamento externo. **Portugal na Hora da Verdade**, de **Álvaro Santos Pereira**, editado pela **Gradiva**, apresenta-nos novos dados e uma interpretação mais abrangente da crise nacional, seguidos de soluções concretas para os problemas económicos do país.

→ Numa era de instabilidade económica, surge uma nova edição, revista e ampliada, de **Produtos Bancários & Financeiros**, editada pelas **Publicações Europa-América**, um guia essencial sobre os produtos bancários e financeiros que existem hoje no mercado.

**José L. Leitão**, **Jorge A. Morais** e **Maria Adelaide Resende** descrevem-nos de forma sistematizada e em profundidade o funcionamento dos produtos e mercados e o seu regime fiscal e jurídico, tendo em conta a necessidade de informação, em tempo útil e de forma acessível a todos aqueles que lidam com estes instrumentos, numa óptica bancária, de gestão e de investimento.

→ A maior parte das pessoas pensa que a melhor forma de nos motivarmos, a nós e aos outros, é com a promessa de recompensas exteriores, como o dinheiro. No entanto, como **Daniel H. Pink** salienta em **Drive**, editado pela **Oficina do Livro**, o segredo dos bons desempenhos e da satisfação com o trabalho é a própria necessidade humana de criar algo novo, bem como de nos melhorarmos a nós e ao mundo. O autor examina ainda os três elementos da verdadeira motivação – autonomia, mestria e sentido – e sugere técnicas criativas para os pôr em acção. Dá-nos também a conhecer empresas que têm novas abordagens sobre a motivação e apresenta-nos cientistas e empresários que têm vindo a apontar novos caminhos.

→ Há algo profundamente errado no modo como pensamos que devemos viver hoje em dia. Durante 30 anos orgulhámo-nos do contrato social que definiu a vida da sociedade do pós-guerra na Europa e na América: a garantia de segurança, estabilidade e justiça. Tudo isto foi perdendo o seu real significado, tendo agora, em muitos aspectos, o valor de meras formalidades.

Em **Um Tratado sobre os Nossos Actuais Descontentamentos**, publicado pelas **Edições 70**, **Tony Judt** mostra como chegámos a este momento confuso, descrevendo o que todos temos sentido e remetendo-nos para a forma de sairmos desta sensação de mal-estar colectivo.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Silabo** – *Gestão Fundamental dos Estudos de Mercado – Teoria e Prática*, de José Luís Pessoa Lopes; *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*, de Nelson Marçal e Fernando Luís Marques; *Investigação por Questionário*, de Manuela M. Hill e Andrew Hill; *Testes de Hipóteses com o SPSS*, de Raul M. S. Laureano; *Microeconomia*, de Natércia Mira; *Exercícios de Estatística – Vol. I*, de Jaime Fonseca e Daniel Torres; *Exercícios de Estatística com Recurso ao SPSS*, de António C. Moreira, Pedro F. P. Macedo, Maria da Conceição L. Costa e Victor M. F. Moutinho;
- **Centro Atlântico** – *O Conto do Vigário*, de Fernando Pessoa; *Uma Carta para Garcia*, de Elbert Hubbard;
- **Edições Almedina** – *Divulgação de Informação Privilegiada*, de Filipe Matias Santos; *Recuperação de Pessoas Singulares – Vol. I*, de Luís M. Martins; *Contratos II*, de Carlos Ferreira de Almeida; *Curso de Processo de Insolvência e de Recuperação de Empresas*, de Joana Albuquerque Oliveira.

Os nossos agradecimentos aos editores. ■

# A Função *Compliance* nas Instituições Financeiras

## Evolução e Tendências



**Carlos Albuquerque\***

“No caso de entidades bancárias, ... a implementação de regras e normas de relacionamento transparente, justo e confiável com os clientes constitui um fator de reforço das instituições.”

### **I. Primeiro que Tudo, a Função *Compliance***

Ao contrário dos países anglo-saxónicos, nos países continentais europeus e na banca tradicional, a função *compliance* é mais recente e o seu impacto nas organizações ainda menos sentido.

O atual documento base do sistema de controlo interno no setor financeiro – o Aviso 5/2008 do Banco de Portugal – define três grandes objetivos para as instituições: (i) garantir a sua sustentabilidade a longo prazo, gerando níveis de rentabilidade suficientes – objetivo de rentabilidade; (ii) manter sistemas de informação que permitam a tomada de decisões de forma fiável e consistente – objetivo de informação; e (iii) cumprir em permanência as normas, as regras e os deveres aplicáveis à instituição – o objetivo de *compliance*.

Naquele documento normativo, o objetivo de *com-*

*pliance* corresponde ao respeito pelas disposições legais e regulamentares, pelas normas e usos profissionais e deontológicos, pelas regras internas e estatutárias, pelas regras de conduta e de relacionamento com os clientes, pelas orientações dos órgãos sociais e pelas recomendações do Comité de Basileia e da Autoridade Bancária Europeia, de forma a proteger a reputação da instituição e a evitar que esta seja alvo de sanções.

Neste sentido, a função *compliance* está presente em todas as áreas da instituição, nos departamentos de retaguarda, garantindo o cumprimento das regras e normas legais, na linha da frente onde se cuida do cumprimento das normas de relacionamento com os clientes e nos departamentos intermédios, que interligam frente com retaguarda e clientes com estruturas de suporte.

## 2. Segundo, os Responsáveis pela Função Compliance

Quer através do Aviso 5/2008 do Banco de Portugal, quer, por exemplo, na recomendação do Comité de Basileia de abril de 2005, designada de “O *compliance* e a função *compliance* nos bancos”, encontramos dois níveis fundamentais de responsabilidade relativamente ao *compliance*: (i) o nível da implementação da função e (ii) o nível da execução dos deveres correspondentes.

Quanto ao primeiro nível, não restam quaisquer dúvidas de que compete aos órgãos de administração a criação e implementação de uma função que tenha a responsabilidade de zelar pelo cumprimento das obrigações da instituição, dotando-a dos meios necessários e criando condições de exercício independente daquelas funções.

Quanto ao segundo nível, compete a todos os colaboradores a responsabilidade de adequação das suas condutas e comportamentos profissionais às normas e deveres da instituição. Neste domínio, os códigos de conduta devem ser as cartilhas fundamentais do exercício de funções de todos os colaboradores bancários e o modelo base da sua ação permanente.

## 3. Depois, as Tendências Atuais do Compliance

Como se pode ver na figura, à função *compliance* são exigidas tarefas cada vez mais complexas e de maior relevância.

A generalidade das áreas de *compliance* nas instituições de crédito nacionais foi criada com funções que se circunscreviam à prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo (*Know Your Customer, Know Your Transaction, etc.*), numa primeira fase, e da prevenção do abuso de mercado (manipulação de mercado e abuso de informação privilegiada).

Uma segunda fase trouxe para as áreas de *compliance* a responsabilidade pela garantia do cumprimento das regras de relacionamento com os clientes nas vertentes relacionadas com a diretiva de mercados e instrumentos financeiros, com as novas normas relativas à publicidade e com as obrigações pré-contratuais e contratuais na comercialização de produtos e serviços bancários.

Em simultâneo, a consideração efetiva da natureza de gestão de risco da função de *compliance* leva necessariamente à interiorização na função de tarefas relacionadas com a análise dos riscos de *compliance* nos processos de negócio, da tentativa de quantificação dos riscos de *compliance* e da abordagem aos diversos problemas baseada em critérios de risco. Neste sentido, a integração de pacotes informáticos mais sofisticados e a criação de sistemas de análise e prevenção baseados em modelos matemáticos e estatísticos são corolários normais desta abordagem.

As áreas de *compliance* dos grupos financeiros têm também, nesta fase, tarefas acrescidas. Efetivamente, a legislação inerente à prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e o documento base do sis-

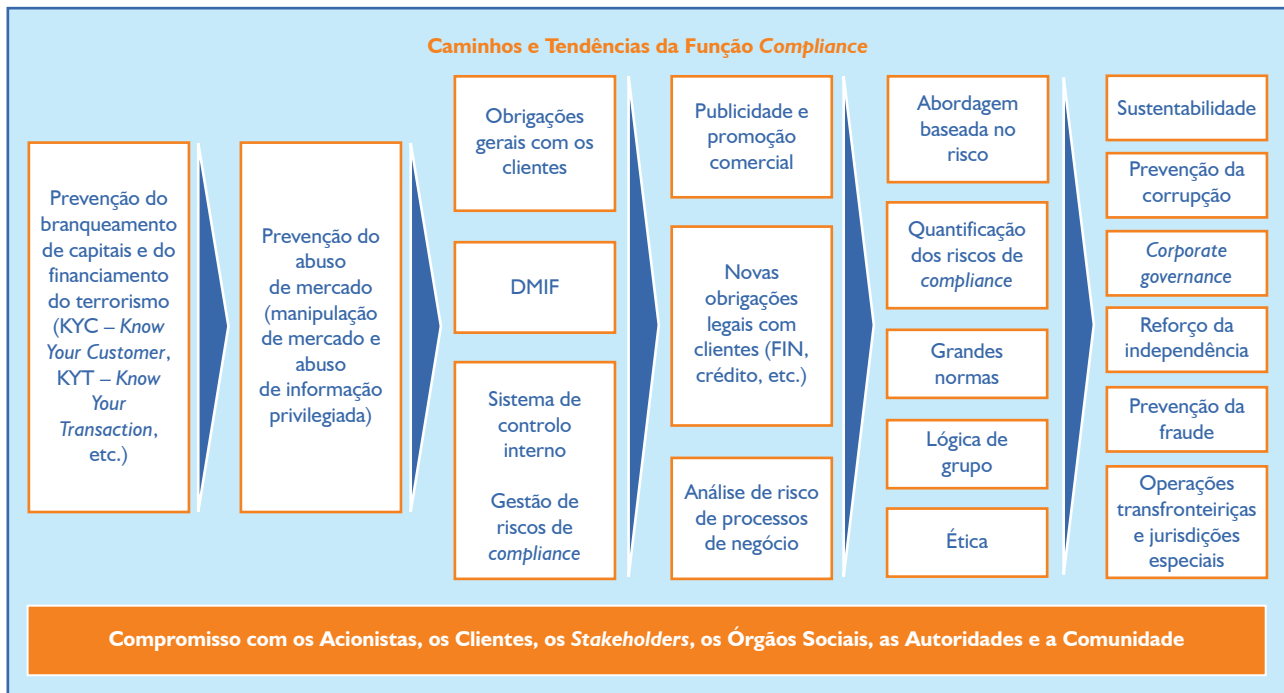
tema de controlo interno criam a obrigação de implementação de mecanismos de análise de riscos de *compliance* e de controlo que sejam coerentes em todo o grupo. Assim, as funções de *compliance*, especialmente aquelas que atuam no centro dos grupos, passam a ter também tarefas de coordenação nacional e internacional relativamente a todas as entidades dos grupos e, como consequência, deveres de preparação das grandes normas que definem as políticas de *compliance* de forma alargada.

Em permanência, os temas da ética e da deontologia profissional assumem papel fundamental nas tarefas desta função, que se deve considerar agora como dinamizadora do instrumento básico de ação das instituições, o Código de Conduta. Este documento deve definir, em termos de grupo, os deveres da instituição e de todos os seus colaboradores nas suas funções e atividades profissionais.

Finalmente as tendências próximas, nacionais ou internacionais, trazem novas tarefas à função *compliance*. Por um lado, aos níveis mais elevados das instituições, a sustentabilidade e a defesa do meio envolvente, no domínio dos relacionamentos externos, por outro, as questões associadas ao governo das instituições, no domínio interno, e dos deveres para com os acionistas e os mercados, constituindo áreas de atuação mais recente desta função. Ao nível mais operacional, as tarefas de prevenção da corrupção e da fraude (interna e externa) começam a assumir um papel cada vez mais significativo na função, até mesmo pelas suas similitudes com as tarefas associadas ao branqueamento de capitais e ao abuso de mercados, em termos de metodologias de ação e de ferramentas utilizadas. Em termos muito abrangentes, são crescentes as atribuições de *compliance* relacionadas com as operações transfronteiriças, o controlo das operações com jurisdições fiscais mais favoráveis, a monitorização das violações de regras de residência e os relacionamentos com autoridades de regulação e supervisão não nacionais.

Procurando a eficácia, todas estas tarefas exigem o reforço da independência das funções de *compliance* no seio das instituições, com desenvolvimentos regulamentares que privilegiam os relacionamentos com os órgãos de fiscalização, especialmente em termos de dependências funcionais.





#### 4. Finalmente, entre o Homem e o Negócio, a Conduta e o Compliance

O homem é um ser social, que só se completa no relacionamento com os outros. Na vida privada ou na esfera profissional, interagimos com terceiros, com os quais satisfazemos necessidades mútuas. Uma vez somos sujeitos ativos, outras passivos da relação. Porém, somos sempre homens sujeitos ao cumprimento de determinadas regras de comportamento ou de conduta na *polis* em que nos desenvolvemos.

A conduta de cumprimento deve sempre decorrer de uma forte cultura de *compliance* desenvolvida e criada no seio das instituições. No caso de entidades bancárias, onde a reputação e confiança são ativos fundamentais, a implementação de regras e normas de relacionamento transparente, justo e confiável com os clientes constitui um fator de reforço das instituições. Porque é, acima de tudo, um crescimento baseado na confiança, na reputação

e no cumprimento dos deveres básicos da instituição e dos seus colaboradores. É, por isso, um imperativo de negócio.

Porém, como seres humanos que somos, temos permanentemente o dever de tratar os nossos semelhantes com o máximo rigor, transparência e cumprimento das regras. É, neste caso, um imperativo de lealdade e de ética individual.

E, nesta nota final, encontramos, então, a principal tendência que deveremos procurar na função de *compliance*: agir com transparência organizacional e lealdade individual em todas as circunstâncias, de forma a defender a solidez, a confiança e a reputação de cada uma das nossas instituições e do sistema financeiro como um todo. ■

\*Group Head of Compliance  
Millennium bcp.

Este artigo foi redigido segundo o Novo Acordo Ortográfico.

Workshop ...

**Risco Legal e Reputacional na Banca – Desafio Estratégico e de Compliance**

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

**Data:** 22 | Novembro | 2011

**Duração:** 4 horas

**Horário:** 09h00 – 13h00

**Local:** IFB – Instituto de Formação Bancária  
Av. 5 de Outubro, 164, Lisboa

**Informações:**  
Teresa Corales  
Tel.: (+351) 217 916 278  
Fax: (+351) 217 972 917  
e-mail: t.corales@ifb.pt

Curso de 4 horas destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por esse motivo, "sem reconhecimento oficial".

## Vestir a camisola!

No mundo da formação nem sempre temos consciência do que devemos, explicitamente, transmitir aos formandos.

O relato seguinte é um bom exemplo do que, por vezes, pensamos ser claro mas que, em alguns casos, se mostra completamente equívoco!

Na Formação em Alternância, recebemos jovens, muito jovens, com quem trabalhamos as competências técnicas necessárias ao desempenho de um profissional bancário, mas, ao mesmo tempo, também o perfil e aspectos comportamentais.

Assim, enquanto aprendem a abrir uma conta de depósito bancário, por exemplo, também aprendem algumas regras de etiqueta e relacionamento com os futuros colegas e clientes do balcão onde irão estagiar.

No final do 1.º ano, durante cerca de dois meses, os formandos têm uma experiência laboral no balcão de um banco em que consolidam conhecimentos teóricos e, acompanhados por um tutor, colocam em prática o que aprenderam na sala de aula.

Uma das temáticas abordadas na formação é a apresentação.

Aos jovens de ambos os sexos são dadas indicações e dicas sobre como se devem apresentar no local de trabalho, sendo, no caso dos rapazes, incentivados a usarem fato.

Para que não estranhem e se habituem a uma indumentária para eles invulgar (muitos nunca tinham usado fato, outros só em casamentos e

baptizados...), são realizadas simulações e apresentações em público em que é obrigatório o uso de fato.

Alguns dias antes do início do estágio, faço uma reunião com o objectivo de antecipar algumas das situações que podem vir a encontrar, nomeadamente os critérios de avaliação; também relembro a importância da apresentação.

Durante o estágio, faço uma visita de cortesia e agradecimento aos balcões pela colaboração no projecto.

Numa delas, a tutora descreveu-me o estagiário como interessado e empenhado e no seguimento da nossa conversa contou-me, com surpresa, que o jovem entrava no balcão de calças de ganga.

“Como?” – Perguntei admirado.

“Sim, entra com vestuário informal, mas traz um porta-fatos, dirige-se à casa de banho e muda de roupa!

O mais caricato – continuou – é que faz o mesmo à hora de almoço: muda de roupa para ir almoçar e quando regressa volta a vestir o fato!”

Nunca me tinha passado pela cabeça que, depois de um ano a trabalhar estes aspectos, viesse a descobrir que o jovem tinha vergonha de andar de fato...

Estamos sempre a aprender e, desde então, nunca me esqueço de lhes lembrar como é importante...vestir a camisola! ■

MC

Entrevista com...

# João da Costa Pinto

Presidente do Conselho de Administração Executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo



O Grupo Crédito Agrícola comemora no ano em curso 100 anos de actividade. Criado em 1911, com os alvares da República, o Crédito Agrícola teve nas últimas décadas um desenvolvimento acelerado, transformando-se rapidamente num dos principais grupos bancários portugueses.

A *inforBANCA* associa-se à efeméride e entrevista João da Costa Pinto, Presidente do Conselho de Administração Executivo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo.

**I: 100 anos de vida, 5 000 colaboradores, mais de 1 milhão de clientes. Como se explica o êxito do Crédito Agrícola (CA)?**

**JCP:** O êxito do CA reflecte, antes de mais, a sua natureza e a sua origem. Como sabe, o CA é uma organização de natureza cooperativa que surgiu para resolver problemas das comunidades locais. Há cerca de um século, a banca que se viria a tornar na banca tradicional, a banca normal, digamos assim, estava a dar os primeiros passos, a desenvolver-se, mas era um movimento sobretudo urbano e de apoio em particular às classes médias, aos pequenos comerciantes urbanos. As zonas rurais não foram servidas desde o início por este movimento que conduziu à formação dos bancos. Por isso, essas zonas sentiram idênticas necessidades e, à semelhança do que aconteceu noutros países da Europa, nasceram as primeiras cooperativas de crédito e as primeiras manifestações que levaram à criação do CA. Isto acontece no último período da Monarquia e, quando a República foi implantada, uma das primeiras medidas que tomou foi fazer aprovar a legislação que criou as Caixas de Crédito Agrícola, já com uma configuração muito próxima da que tem hoje.

**I: Pode-se dizer que o CA nasceu com a República?**

**JCP:** Nasceu. Ele começou a dar os primeiros passos ainda antes. Aliás, sabe-se que as origens do CA ainda são mais antigas, porque as primeiras iniciativas de apoio à agricultura surgiram ainda com os chamados “celeiros” locais, mas foi, de facto, com a República que surgiu a legislação que permitiu a criação das modernas Caixas de Crédito Agrícola. Depois, durante o regime de Salazar, o CA foi visto com alguma desconfiança dada a sua natureza cooperativa. Durante muito tempo, o CA não teve condições para se desenvolver. Foi sempre muito condicionado e com uma actividade muito controlada através da Caixa Geral de Depósitos. Só praticamente nas últimas décadas, depois do 25 de Abril, é que, de facto podemos dizer que o CA explodiu. Desenvolveu-se de forma muito rápida, muito ligado à resolução dos problemas, primeiro das comunidades rurais ligadas à agricultura, depois, à medida que a própria legislação o ia permitindo, alargando o apoio a outros sectores de actividade. Há cerca de duas décadas, o Crédito Agrícola criou a Caixa Central e criou o sistema que está na base do seu sucesso actual, que é o chamado SICAM – Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo, baseado em três princípios fundamentais. Por um lado, o princípio da solidariedade. Uma Caixa, todas as Caixas, e a Caixa Central são responsáveis pelo que aconteça a cada uma das Caixas individualmente. É esse princípio da solidariedade que está presente em alguns movimentos análogos europeus. É um princípio de extrema importância.

O segundo princípio é o princípio da autonomia. As Caixas, embora aderindo a um sistema centralizado, como o tal Sistema Integrado, mantiveram, dentro dos parâmetros

“...não faz sentido continuar a haver condicionantes relativamente à capacidade de as Caixas poderem operar...”

regulamentares e prudenciais, a sua autonomia de apoio à economia local. Portanto, esse é o segundo princípio, o princípio da autonomia.

O terceiro princípio, que parece contraditório relativamente ao anterior, é o princípio da centralização. As Caixas criaram um sistema que é solidário, mantiveram a sua autonomia, mas centralizaram um conjunto de funções na Caixa Central: coordenação, articulação, prestação de serviços, apoio tecnológico e sistemas de informação. Tudo isto permitiu ao Crédito Agrícola crescer até àquilo que é hoje: sem dúvida nenhuma, um dos principais grupos financeiros portugueses com a dimensão atrás referida.

**I: A Caixa Central teve um papel determinante nessa afirmação do Crédito Agrícola Mútuo. Foi a partir da criação da Caixa Central que se deu toda essa evolução?**

**JCP:** Eu não diria que foi determinante, mas diria que teve um papel muito importante. O papel determinante é o das Caixas porque é o sucesso ou insucesso do conjunto de Caixas que determina o destino do CA. São elas que estão na origem, são elas que proporcionam a sua base de sustentação. Claro que a Caixa Central acabou por se tornar imprescindível e por explicar, em parte, o sucesso que se veio a verificar.

**I: Referiu-se ao princípio da solidariedade e à raiz cooperativista do sistema. Como é que na prática os valores do cooperativismo se afirmam no edifício do CA?**



## “Convivendo diariamente com os clientes, as Caixas podem aperceber-se com rapidez das necessidades...”

**JCP:** Se uma Caixa entra em dificuldades, o conjunto das outras Caixas, conjuntamente com a Caixa Central, vai em auxílio dessa Caixa e proporciona os meios necessários para a ultrapassagem dessas dificuldades. Portanto, este é o princípio da solidariedade, que tem a sua concretização mesmo em termos legais e contabilísticos. Hoje, o Grupo CA tem o seu balanço consolidado como se fosse um grupo integrado globalmente, apesar da autonomia mantida pelas Caixas.

**I: O CA tem reivindicado para si os mesmos meios que estão à disposição dos restantes bancos. Em concreto o que falta neste momento no Regime Jurídico do Crédito Agrícola para haver equiparação?**

**JCP:** Aí é preciso esclarecer que, em meados de 2009, houve uma alteração do Regime Jurídico que já alargou substancialmente a capacidade de actuação das Caixas. O que está em causa é o seguinte: desde a sua origem que a actividade das Caixas está muito ligada ao apoio à agricultura, ao sector agrícola. Nós hoje sabemos que o sector agrícola representa apenas 6%, 7% da economia e que a sociedade portuguesa, ao longo das duas últimas décadas, se tem vindo a urbanizar atraindo habitantes, famílias, aos grandes centros urbanos. Então, o que as Caixas dizem é o seguinte: o Grupo Crédito Agrícola tem hoje a dimensão que tem e não faz sentido continuar a haver condicionantes relativamente à capacidade de as Caixas poderem operar, conduzir operações dirigidas a qualquer sector de actividade, ou, outro exemplo, receber associados que não sejam agricultores. O Regime Jurídico de 2009 já abriu essa possibilidade de forma substancial, mas há ainda algumas operações que os bancos comerciais podem conduzir e que a Caixa Central também já pode, porque esse Regime Jurídico já atribuiu à Caixa Central uma licença plena de banca comercial, mas é necessário estendê-las às Caixas para, naturalmente dentro das regras prudenciais aplicáveis, poderem apoiar um desenvolvimento económico e social pleno nas comunidades onde operam, independentemente do sector de actividade em que os seus associados desenvolvem a sua actividade. É esse o desejo, é essa a solicitação.

**I: Vivemos uma crise que, indiscutivelmente, tem afectado o sector financeiro. No entanto, não se tem falado no Grupo Crédito Agrícola...**

**JCP:** Penso que, neste caso, se aplica aquela expressão “no news, good news”. Não há dúvida nenhuma. O que se passa é que o CA, tal como outros movimentos bancários cooperativos, pela natureza das suas origens e pela forma como opera, sempre se caracterizou por um grande conservadorismo na condução das suas operações. Isto por um lado. Por outro, como é uma banca que vive em ligação muito estreita com os seus clientes, com os seus associados, pratica aquilo a que podemos chamar uma banca de proximidade. Convivendo diariamente com os clientes, as Caixas podem aperceber-se com rapidez das necessidades, das suas dificuldades. Isto é particularmente importante em épocas de crise e dificuldades económicas. Por outro lado, acresce que, por virtude das próprias orientações que a Caixa Central tem dado, as Caixas nunca desenvolveram uma actividade assente na chamada alavancagem. Mantiveram sempre um equilíbrio extremamente conservador entre as suas decisões de crédito e a sua base de depósitos. Por outro lado ainda, o capital das Caixas, como organizações cooperativas, tem duas origens: o capital que os associados entregam às Caixas e o capital que decorre dos resultados que as Caixas vão tendo e que, não sendo distribuídos, vão engrossar a base de capital. Isso faz com que o CA se apresente hoje com uma base de capital sólida, um rácio de solvabilidade de praticamente 13% e um *core tier 1* de 12%, muito acima das exigências actuais. Além disso, a liquidez do CA é muito confortável, exactamente porque nunca teve rácios de transformação elevados. O CA nunca recorreu aos mercados financeiros nacionais ou internacionais para obter empréstimos e para alavancar o seu balanço. Isso faz com que o CA, tal como outras organizações cooperativas europeias semelhantes, enfrente a actual crise com relativa tranquilidade. Isso não quer dizer, no entanto, que esteja imune à crise. Não há hoje nenhuma organização bancária, seja qual for a sua natureza, que desenvolva a sua actividade numa espécie de redoma de vidro ou numa ilha, sem ser atingida pelas pressões da crise, e o CA também não deixa de o ser. Está no mercado e questões como o aumento de crédito vencido, dificuldades de clientes, estão a atingir o CA como estão a atingir as outras instituições bancárias.

**I: O CA tem cerca de 5 000 colaboradores. Quais são as ideias-chave que orientam a gestão de recursos humanos e de formação?**

**JCP:** Esse aspecto é particularmente importante, nomeadamente pelo seguinte: o CA, quando recruta colaboradores, embora o faça, tal como as outras instituições, lançando concursos, recebendo candidaturas, etc., fá-lo de tal forma a que as Caixas possam privilegiar colaboradores da sua zona de intervenção. Esse aspecto é particularmente importante porque faz com que os colaboradores das Caixas, à partida, já estejam enraizados na comunidade lo-

cal, e esse aspecto contribui de forma importante para a tal banca de proximidade que eu referia. Para além disso, o CA já há alguns anos sentiu necessidade de criar estruturas em que apoiasse a formação dos seus colaboradores, que lhes dessem oportunidades de carreira profissional, de treino. Criou, para isso, um centro de formação que tem um conjunto de normas, um estatuto, e é suportado financeiramente pelas Caixas, pela Caixa Central e pelas empresas do Grupo. É gerido pela Caixa Central, e todos os anos passam por lá centenas de colaboradores. Para os cursos que ministra, recorre muitas vezes ao próprio Instituto de Formação Bancária com quem tem uma colaboração de facto activa.

Este tema é relevante porque há cerca de seis anos que o CA se lançou num processo de modernização intensa, que tem passado por um investimento de muitas dezenas de milhões de euros em novas tecnologias, organização e funcionamento, novos instrumentos, plataformas informáticas, sistemas de informação e de gestão e de controlo de risco e processos de auditoria. Ora, tudo isso tem implicado um grande esforço de formação e de treino que é conduzido a partir da Caixa Central em ligação com as Caixas e o resto do Grupo.

**I: Para terminar, uma última pergunta dirigida ao reputado economista que o Dr. João da Costa Pinto é. Como vamos vencer esta crise?**

**JCP:** Vencendo-a! Sabe que sou um optimista. Penso que nós estamos de facto perante uma crise que em parte foi construída por nós e em parte nos desabou em cima a partir de uma crise internacional sem precedentes. Isso está a criar-nos uns desafios muito grandes, de grande complexidade, mas diria também que é uma oportunidade. A economia portuguesa tem vivido nas últimas décadas, depois do 25 de Abril, mas particularmente de-

pois da adesão ao euro, uma ilusão. A ilusão de que era possível atingir níveis superiores de bem-estar que nos aproximassem das médias europeias sem que isso se baseasse numa construção sólida que transformasse o nosso próprio aparelho produtivo, os níveis de produtividade interna, de organização, de eficiência e, até, passando pela criação de hábitos de alguma sobriedade e até de poupança. E vivemos essa ilusão em parte por culpa própria, em parte por ideias que nos foram induzidas pelas formas de organização e funcionamento da própria União Económica, como toda a gente hoje reconhece.

Portanto, esta crise também é uma oportunidade, é uma oportunidade para a Europa para se refundar. Para mim é muito simples: a Europa ou se refunda e se reorganiza institucionalmente e avança ou correrá o risco de se desagregar. Não acredito que tal aconteça e nenhum país europeu, de facto, o pretende. Portanto estou convencido de que vamos encontrar as formas de ultrapassar a crise.

Para o sistema bancário português, para o sistema financeiro, os desafios são particularmente complexos e difíceis, porque vai ter de se organizar e reestruturar e possivelmente redimensionar-se num contexto de crise; isso cria desafios extremamente importantes, mas a banca também já demonstrou ser capaz de dar saltos qualitativos muito relevantes.

No caso português, a crise não foi originada pela banca. Ao contrário de outros países europeus, a banca tem tido dificuldades induzidas pela chamada crise da dívida soberana. A banca portuguesa reorganizou-se e transformou-se ao longo dos últimos vinte anos atingindo níveis de eficiência e de organização que são reconhecidos por toda a gente. Portanto, é dirigida por bons gestores, tem colaboradores de grande nível e, assim, estou convencido de que vai encontrar as respostas para ela própria e, ainda, dar um contributo positivo para a ultrapassagem da crise. ■

“Isso faz com que o CA se apresente hoje com uma base de capital sólida, um rácio de solvabilidade de praticamente 13% e um *core tier 1* de 12%...”



# O Sector Bancário

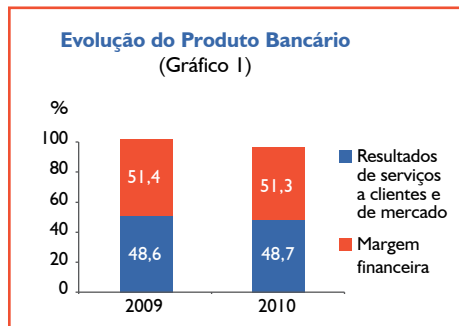
## Em Portugal no Ano de 2010

Com base no *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos (APB), este ano completamente renovado, destacamos alguns dados relevantes sobre o comportamento de um sector fundamental na economia nacional – o sector bancário.

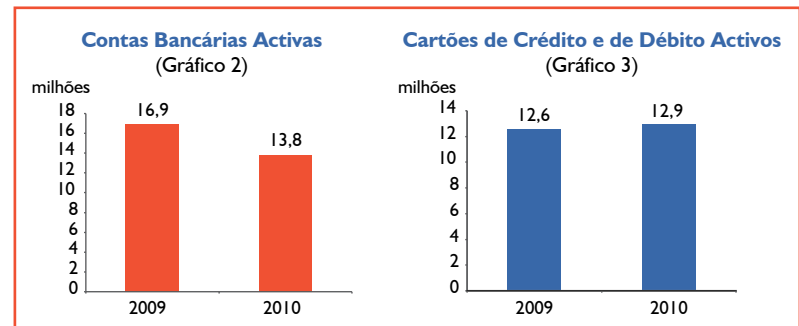
### Caracterização Geral do Sector – 2010

- Activo agregado face ao PIB cresceu [+ 5,3%]
- Capitais próprias cresceram [+ 1,1%]
- Crédito a clientes estagnou [+ 0,6%]
- Resultados antes dos impostos baixaram [- 41%]
- Recursos de clientes cresceram [+ 4,1%]
- Margem financeira agregada baixou [- 7,7%]

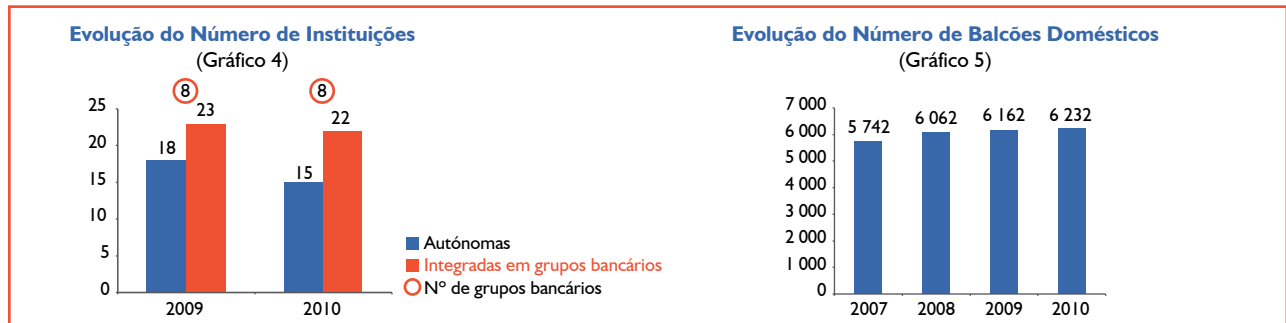
### Produto Bancário



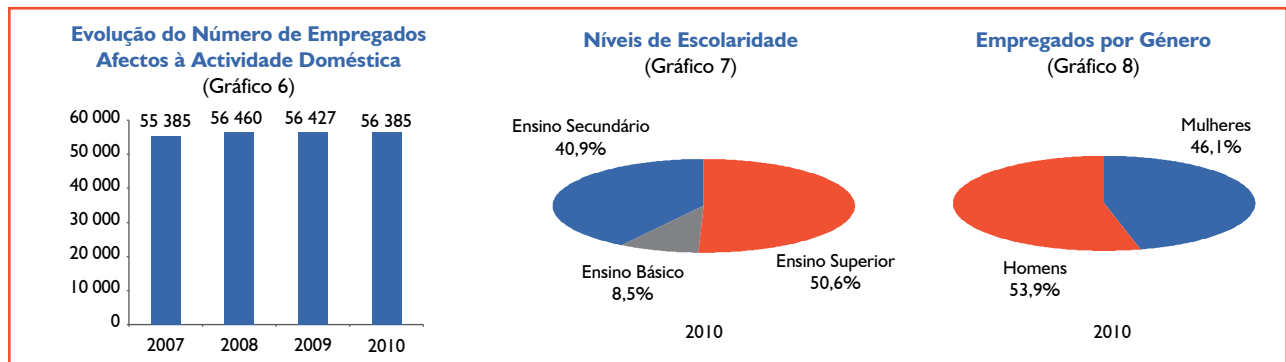
### Contas e Cartões



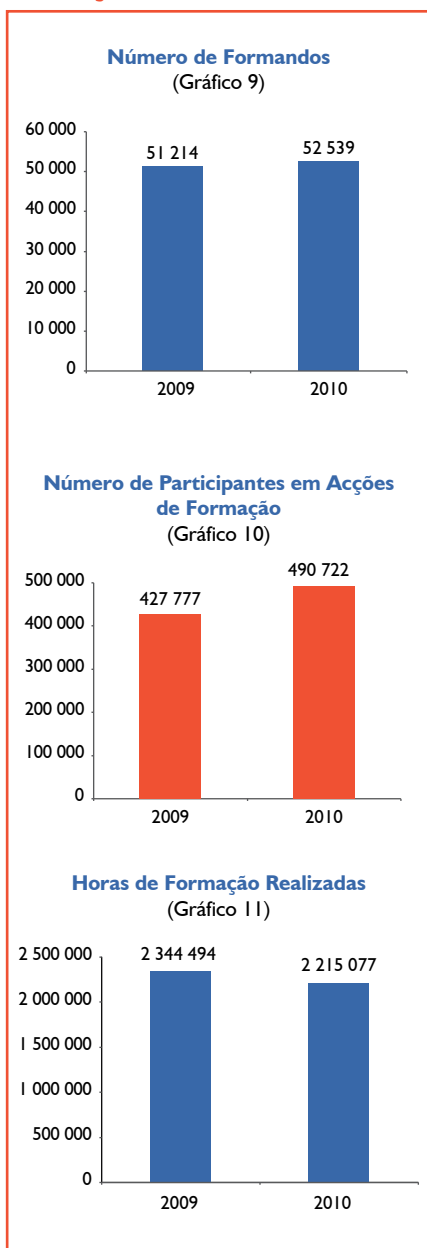
### Instituições e Balcões



### Recursos Humanos



## Formação



Porque não esgotámos os aspectos analisados, recomendamos a leitura integral do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, em [www.apb.pt](http://www.apb.pt), já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2010 e o modo como tem evoluído. ■

# CURSOS PRESENCIAIS

# 2011

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
<b>Área de Crédito</b>			
Análise de Risco de Crédito		16 a 18	
Crédito a Particulares e a Empresas	24 a 26		
Crédito à Habitação		15 e 16	
Crédito à Habitação – Novas Regras <b>NOVO</b>		7	
Gestão e Recuperação de Crédito			12 a 14
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>			
Conta e Depósito Bancário		14	
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	21(P)	25	
Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento – Detecção			15
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos <b>NOVO</b>		24	
O Acordo de Basileia II	13 e 14		
Operações Documentárias no Comércio Internacional	26 e 27		
Produtos Bancários e Financeiros	12 a 14		
<b>Área de Direito</b>			
Cheque – Normas e Procedimentos	20 e 21		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico <b>NOVO</b>	17 e 18		
Contratos e Garantias do Crédito		03 e 04	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	11 e 12		
Garantias Bancárias		28 e 29	
Letra e Livrança			
Sigilo Bancário			12
<b>Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial</b>			
Gestão do Tempo	19 e 20		
Técnicas de Negociação e Venda		14 e 15	
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		03 e 04	
Liderança de Equipas		21 e 22	
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>			
Análise Económico-Financeira de Empresas		23 a 25	
Auditoria Bancária		07 a 11	
Consolidação de Contas nas Empresas <b>NOVO</b>		08 e 09	
Contabilidade Bancária	17 a 19		
Contabilidade de Empresas	10 e 11		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	24 e 25		
SNC – Sistema de Normalização Contabilística			15 e 16
<b>Área de Mercados Financeiros</b>			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		29 e 30	
Cálculo Financeiro Aplicado	26 a 28		
Mercado e Produtos Financeiros		02 a 04	
Mercado Monetário e Cambial			05 e 06
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	10 e 11(P)	10 e 11	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados		21 a 23	

Veja os programas completos em [www.ifb.pt](http://www.ifb.pt) ou contacte:

**Teresa Corales** – [t.corales@ifb.pt](mailto: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

# O Prazer de Trabalhar...

De manhã, quando acorda, como se sente perante a perspectiva de ir trabalhar?

A resposta que damos a esta questão é um bom predictor do bem-estar que iremos sentir no trabalho e um indicador da qualidade do nosso desempenho.

“É muito bom acordar de manhã e pensar vou fazer o que gosto e vou estar com os meus amigos.” (grupo de investigadores portugueses premiados internacionalmente em 2011 por contributos significativos que deram para a Ciência.)

## O que Contribui Então para que Sintamos Prazer em Trabalhar?

Há muito que sabemos que a motivação é o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação. Portanto, uma parte da resposta à questão anterior obriga-nos a considerar a nossa história de vida, as nossas aptidões, os nossos valores e crenças, nomeadamente sobre o que é o sucesso; a outra parte leva-nos a questionar as características dos ambientes de trabalho genuinamente motivadores. Sobre este assunto, dezenas de anos de investigação (e.g. Hackman & Oldham, 1980) permitem encontrar um padrão consistente: autonomia, *feedback* e significado são ingredientes básicos a considerar quando se pretende que as pessoas produzam e criem com satisfação.

“Uma pessoa sente-se intrinsecamente motivada quando sabe (conhecimento dos resultados) que pessoalmente (responsabilidade) teve um bom desempenho numa função que lhe interessa (significado do trabalho)” (ISGB, Manual de GRH, 2009, 3.11).

O *feedback*, informação sobre os resultados e sobre o processo de trabalho, permite aumentar a eficiência, sinalizando o que pode ser melhorado, e promover a aprendizagem e o desenvolvimento, facilitando a auto-reflexão sobre o que se fez e dando pistas para desenvolvimentos futuros.

É uma regra na comunidade científica que os trabalhos, antes de serem publicados ou divulgados, sejam sujeitos, através da revisão científica, ao escrutínio de pares a quem compete validar a qualidade do trabalho e transmitir aos autores sugestões de aperfeiçoamento e desenvolvimento. É também prática, na comunidade científica e em várias empresas com patentes registadas, a construção de redes de trabalho em que pessoas com os mesmos interesses trocam e partilham informação. Mas o *feedback* tem também uma dimensão afectiva e relacional de demonstração de interesse e de reconhecimento pelo trabalho dos outros.



Teresa Pereira Esteves\*  
Coordenadora da Secção

“Ter autonomia é ter poder para decidir sobre o planeamento e execução das tarefas, é ter liberdade para participar no que se faz.”

Ter autonomia é ter poder para decidir sobre o planeamento e execução das tarefas, é ter liberdade para participar no que se faz. Associadas à percepção de autonomia surgem as percepções de reconhecimento, de auto-eficácia e de responsabilidade.

A autonomia é uma das características valorizadas no trabalho científico, mas nos contextos empresariais começam a ser várias as empresas que incentivam os trabalhadores a investirem uma parte do seu tempo de trabalho no desenvolvimento de projectos que lhes interessem. Estas iniciativas têm frequentemente como retorno a criação de produtos e serviços inovadores.

Estas práticas nem sempre são fáceis de implementar em contextos preenchidos pela urgência e pela intensidade das actividades correntes mas, seja qual for o contexto de trabalho, é sempre possível encorajar as pessoas a darem sugestões sobre a forma como podem melhorar o que é feito.

O incentivo à autonomia pressupõe a existência de modelos de gestão em que as práticas tradicionais de controlo são direccionadas para a criação de condições que permitam às pessoas pôr o melhor de si no trabalho.

O significado relaciona-se com a percepção da relevância do trabalho que é realizado e deriva em parte da forma como os outros reagem ao que fazemos e do valor que lhe atribuem. Ter um trabalho com significado pressupõe ver sentido humano nas tarefas e actividades que realizamos e manifesta-se pelas palavras que escolhemos e pelo entusiasmo que colocamos ao descrever o que fazemos.

É diferente dizer:

- Estudo reacções celulares **ou** estudo do tratamento do cancro;
- Lecciono gestão de empresas **ou** formo gestores;
- Capto depósitos e concedo crédito **ou** presto serviços financeiros às famílias e às empresas.

### **E qual o Papel dos Objectivos de Trabalho e das Contrapartidas Monetárias nos Ambientes Genuinamente Motivadores?**

A investigação tem revelado existir uma relação positiva entre gestão por objectivos e o aumento da motivação, do esforço e da satisfação com o trabalho.

Estudos revelam que negociadores que têm objectivos específicos e desafiantes chegam consistentemente a melhores resultados do que os negociadores que os não têm. Todavia, ultimamente, sobretudo depois da crise fi-



nanceira de 2008, há quem considere que o sistema de gestão por objectivos, tal como os medicamentos, deveria ter associada uma bula onde constassem as condições de utilização e os efeitos secundários que pode ter.

Os objectivos, ao orientarem e focalizarem a nossa atenção numa área de actividade delimitada, podem prejudicar as tarefas criativas; adicionalmente, os objectivos, se forem exigentes, atribuídos numa base individual e orientados para o curto prazo, desincentivam os comportamentos cooperativos e, se assegurarem a quem os alcança recompensas avultadas, tendem a dirigir a atenção para os ganhos imediatos, contribuindo para a negligência na avaliação do risco e podendo estimular comportamentos pouco éticos e a não consideração dos efeitos de longo prazo.

No que respeita ao contributo das recompensas monetárias para os ambientes motivadores, considera-se que o essencial é que elas sejam adequadas e percebidas como justas, quer na vertente interna – percepção de ter uma contrapartida material justa por comparação com a dos colegas que trabalham na empresa –, quer na vertente externa – percepção de ter uma remuneração justa face ao que se paga em organizações semelhantes por trabalho semelhante. Se as retribuições não forem adequadas e percebidas como justas, as pessoas irão sufocar a criatividade e o entusiasmo por necessitarem de concentrar a sua atenção e a sua energia a gerirem o estado de ansiedade e a injustiça que deriva de tais circunstâncias; assim, o bem-estar e a qualidade do desempenho serão afectados. ■

\*Docente do ISGB.

#### **Bibliografia:**

ISGB (2009). *Manual de Gestão de Recursos Humanos*.  
Pink, D. (2009). *Drive: A Surpreendente Verdade sobre Aquilo que nos Motiva*; Estrela Polar.

# Diga-nos como É...

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

## Directora



Cristina Peralta\*

**Em seu entender, quais foram as mudanças mais significativas que ocorreram na formação na banca nos últimos anos?**

Claramente o recurso às novas tecnologias, nomeadamente com a formação em formato *e-learning*. As grandes mudanças na formação, eu diria que foram uma consequência óbvia das enormes mudanças a que temos vindo a assistir na banca.

O elevado nível de supervisão, as directivas, as preocupações com o *compliance*, com o risco de crédito, a necessidade de revisão de processos internos, para além da habitual e saudável competitividade, foram factores decisivos para as grandes alterações a que temos vindo a assistir na formação.

Tornava-se urgente criar condições para a rápida e eficiente aquisição e actualização dos conhecimentos e competências dos nossos recursos humanos. Foi neste contexto que os bancos decidiram recorrer e investir no *e-learning*, garantindo assim uma resposta pronta às necessidades inerentes à actividade bancária e o Banco BPI não foi excepção.

Em síntese, eu diria que foi um “caminho a percorrer”, inevitável.

**E, na sua organização, quais são os desafios mais importantes que neste momento se colocam?**

Os desafios mantêm-se, felizmente! A banca, em geral, tem vindo a passar por momentos em que a “confiança” dos clientes tem sido muito lesada. O Banco BPI sempre definiu como prioridade a qualidade de serviço e continua a fazê-lo, de forma cada vez mais preocupada.

Neste contexto e concretamente no Banco BPI, a formação depara-se com um enorme desafio: questionar tudo o que fazemos, como fazemos e porque fazemos, tendo como objectivo final e principal a proximidade com os nossos clientes.

Assim, continuar a apostar na formação comportamental dos nossos colaboradores é claramente uma primeira prioridade. Por outro lado, o tema da inovação e das novas tecnologias vai continuar a ter a nossa especial atenção. O computador, hoje, já não é novidade para ninguém e esta realidade torna-se mais evidente quando olhamos para os nossos filhos e nos apercebemos de que estamos perante uma geração que se movimenta no meio dos *bites*, *blogs*, *lphones*, *lpad's* a enviarem mensagens e a

falarem no Facebook.

Não podemos ignorar que este fenómeno nos traz novas perspectivas sobre novas estratégias de ensino e de aprendizagem, ou seja, de formação.

**Como é tipicamente a sua semana de trabalho?**

Aqui está uma pergunta a que eu tenho dificuldade em responder, porque, felizmente, nenhuma semana é igual à outra. No entanto, há algumas rotinas que mantenho. Tenho por hábito fazer um *check list* e definir as prioridades e os objectivos, meus e da equipa, para aquele dia. Normalmente, reservo uma parte do dia para responder a e-mails e fazer telefonemas; outra parte para o acompanhamento do trabalho da equipa e para reuniões (com entidades externas, clientes externos e com a equipa). E, por último, há sempre os imprevistos...

**Que características mais aprecia nas pessoas com quem trabalha?**

A elevada experiência profissional e o conhecimento profundo da organização.

Quando fui convidada para integrar a equipa da formação do Banco BPI, encontrei uma equipa que já tinha muita experiência, não só no banco como também na área da formação.

Normalmente, quando se assumem funções numa nova área, passa-se por um período de adaptação e, logo, pretende-se contribuir com novas ideias, implementação de novos circuitos, procedimentos e ferramentas, tendo em vista a optimização e criação de sinergias. De facto, a experiência desta equipa teve um papel determinante na sustentabilidade das decisões tomadas.

Se lhe dessem a oportunidade de dar um único conselho sobre formação, o que diria?

Aos **colaboradores**: Sejam proactivos, procurem formas de contribuir para o vosso desenvolvimento pessoal e profissional, procurem a excelência em tudo o que fazem. Para isso, utilizem todos os meios disponíveis para aumentarem os vossos conhecimentos e competências. Façam formação. Não esperem que o banco “vos chame” para formação.

A um **responsável de formação**: Esteja sempre próximo do seu cliente, compreenda o negócio, “escute” o seu cliente para perceber as suas reais necessidades e procure encontrar as soluções mais adequadas. Por fim, avalie os resultados/impacto da formação para saber se cumpriu os objectivos a que se propõe e para ajustar projectos futuros.

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

As pessoas que me conhecem bem costumam dizer-me que sou um “desassossego”, pois estou sempre a tentar perceber o que posso mudar, no sentido de melhorar. Este talvez seja o meu principal lema – a procura de melhoria contínua e permanente.

Procuro todos os dias ser cada vez melhor pessoa, melhor mãe, melhor esposa, melhor filha, melhor irmã e melhor amiga.

Profissionalmente, o lema é o mesmo. Questiono-me sempre relativamente ao que posso melhorar, enquanto líder de uma equipa e enquanto profissional, assim como nos projectos em que participo e que desenvolvo. Se tiver de fazer de novo, o que melhorava?

Li recentemente um texto/pensamento que dizia: “Nós temos o desejo natural de aprender, crescer e de nos desenvolvermos indefinidamente. Queremos tornar-nos pessoas melhores. Uma vez que admitimos essa inclinação para a melhoria contínua e permanente, passamos a ter uma vida de realizações e satisfações”. Chuck Gallozzi ■

\*Directora de Formação do Banco BPI.

## Curso para Jovens Banca

21.<sup>a</sup>  
Edição

> Formação em Alternância:  
em Sala e em Bancos

Lisboa



### Jovens com o 9.<sup>o</sup> Ano

(até ao 12.<sup>o</sup> Ano incompleto)

## Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Duração: 3 anos

Dupla Certificação: 12.<sup>o</sup> Ano e Nível 4

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

Com estágios em Bancos, todos os anos do Curso.

### Apoios aos Formandos

Data de Início: 16 de Novembro

## Última Fase de Candidaturas

Copyright © 2011 by IFB/APB, Lisboa  
IFB – Lisboa  
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa  
Tel.: 217 816 550 Fax: 217 940 514

[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)  
[alternancia@ifb.pt](mailto:alternancia@ifb.pt)

# Desafios da Transparência: Como Resolver?



**Nuno Sampayo Ribeiro\***

pitonisa de Delfos, que falava em nome de Apolo, confirma, a meu ver, que a transparência orientará as condições de mercado, designadamente através das três constantes de evolução que se indicam a seguir.

A reação aos problemas de Wall Street, da dívida soberana e outros casos favoreceu a formação de um consenso internacional em torno da ideia de que a transparência é indispensável à restauração da confiança no mercado e nas empresas financeiras. Paulatinamente, a transparência ascendeu ao topo da hierarquia de prioridades, constituindo, aliás, um dos raros dados que podem ser considerados como estáveis numa previsão sobre a evolução, a médio-longo prazo, do ambiente institucional e das práticas comerciais do setor bancário. Hoje, vivemos tempos de transição no sentido em que, se é verdade que, aqui e agora, já não estamos no ambiente de ontem, também é verdade que ainda não chegámos ao ambiente de amanhã. O que origina natural incerteza, colocando o decisor perante encruzilhadas e motivando-o a procurar referências credíveis, com a proteção de um horizonte temporal alargado, a partir das quais possa definir objetivos estáveis. Nesta procura de referências credíveis, a ponderação da ação das organizações multilaterais (OCDE, FATF, FSB, etc.), coordenada pelo G-20, e do impacto concreto no modo como as coisas se vêm passando no dia-a-dia, embora sendo menos clarificadora que a

## **I. Reforço da Pressão Regulatória: Peer Reviews e “Vasos Comunicantes”**

Uma constante de evolução consiste no reforço da pressão regulatória sobre as operações financeiras, em especial das internacionais. Sem surpresa, progridem as iniciativas multilaterais em curso no domínio da estabilidade do sistema financeiro, bem como as relativas à sua integridade através da luta contra o branqueamento de capitais, o financiamento do terrorismo e a corrupção. Igualmente progridem, em ritmo acelerado, as iniciativas multilaterais referentes à transparência fiscal, à concorrên-

cia fiscal prejudicial, à luta contra os paraísos fiscais, os crimes fiscais e outros crimes financeiros. Realço que nestas iniciativas sobressaem os aspetos seguintes: a) prioridade ao escrutínio das interconexões financeiras internacionais (*cross-border financial interconnections*), em especial entre os países da UE e da OCDE e o circuito *Offshore Financial Centre*, os regimes preferenciais e os países associados a riscos regulatórios; b) promoção de processos de *country evaluation (peer reviews)*, na lógica de “vasos comunicantes”, de acordo com os quais os resultados da avaliação de uma organização multilateral são tidos em conta pelas

restantes nas respetivas avaliações; e c) implementação do *internationally agreed tax standard*<sup>1</sup> e de medidas tendentes a impedir que uma jurisdição obtenha vantagens por se recusar a cooperar; e d) favorecimento da troca internacional de informação entre autoridades fiscais e entre estas e os reguladores financeiros. Por exemplo, a informação obtida por via da troca de informações fiscais pode, em certas condições, ser utilizada pelo país recetor para outros fins, designadamente na luta contra a corrupção ou o branqueamento de capitais.

## 2. Risco Legal e Reputacional: A Caminho do Chief Reputational Officer?

Outra constante de evolução consiste na afirmação nas redes sociais e na imprensa de uma embrionária, mas já aguerrida, ação de ativistas e ONG destinada a despertar a opinião pública e a mobilizar, designadamente, os consumidores no sentido de retaliarem contra grupos empresariais ou figuras públicas devido a práticas financeiras ou fiscais consideradas impróprias em face dos valores prevaletentes na comunidade. Nesta fase, é difícil prever os danos morais e patrimoniais que assim poderão infligir à escala global nos visados ou colaterais. Basta referir os protestos em Londres, em 2010, com a invasão pacífica das lojas da Vodafone e da Boots, a divulgação da vida fiscal secreta do fundador da IKEA no Liechtenstein ou de Liliane Bettencourt da L'Oréal na Suíça, a divulgação de dados bancários pela Wikileaks e outros casos sonantes mais recentes. Devido a tudo isto, é de prever que na agenda empresarial, até aqui dominada pelo risco financeiro, se afirme o risco reputacional, como já indicia a novel figura do *Chief Reputational Officer*.

## 3. Tributação Internacional: Cooperar e Concorrer

Outra constante de evolução decorre da necessidade de implementar estratégias que restaurem as finanças públicas sem pôr em risco o crescimento económico. Neste sentido, é reconhecido o papel crucial do comércio e do investimento internacional, o que confere um renovado valor ao impacto da tributação nas operações internacionais, em especial à procura de um justo equilíbrio entre a cooperação e a concorrência fiscal entre jurisdições fiscais. A este respeito, são muito esclarecedoras as palavras proferidas pelo Secretário-Geral da OCDE, em junho de 2011, num discurso com o título “Desafios na Conceção de Sistemas Fiscais Competitivos”: “(N)ecessitamos também de perguntar se os nossos acordos fiscais internacionais em vigor estão adaptados ao ambiente económico global e ao surgimento de novos interventores na economia internacional. E também se são adequados para um ambiente em que as multinacionais dominam o comércio transfronteiriço e em que os bens incorpóreos são os principais criadores de riqueza. Num mundo em que as atividades de um qualquer contribuinte provavelmente

“Paulatinamente, a transparência ascendeu ao topo da hierarquia de prioridades...”

abrangem múltiplos países, os governos necessitam de reconhecer que um aspeto crescentemente importante da competitividade do seu sistema fiscal é o modo como ele interage com os sistemas fiscais de outras jurisdições”. Palavras estas que ganham em ser lidas em conjunto com a posição que esta organização expressou em abril de 2011 e segundo a qual “(...) o exercício adequado da soberania fiscal depende da cooperação internacional. A OCDE promove esta abordagem em vez da harmonização fiscal na luta contra a evasão fiscal”. Em termos operacionais, tal significa o aumento do valor estratégico da tributação internacional, para os investidores e gestores, e reflexivamente para o êxito de uma política pública de atração e fixação de fluxos de comércio e investimento, em especial de capital monetário, e de luta contra a evasão fiscal. Significa igualmente o aumento do valor de retorno da boa gestão do risco legal e reputacional de *compliance* associado às operações financeiras internacionais, em especial às de *cross-border finance* orientada por estratégias de eficiência fiscal.

## Conclusão: Desafios da Transparência – Compreender para Resolver

É indiscutível que estamos perante novas condições de mercado, as quais colocam as empresas financeiras, em geral, e as cotadas em bolsa, em particular, diante de um contexto com exigências e desafios inéditos, em parte ainda adormecidos, mas com forte impacto no modelo de avaliação e gestão do risco legal e reputacional, sobretudo no que respeita às operações realizadas em regimes de nula ou baixa tributação ou em países com risco regulatório. Nestes tempos de transição e mudança, é indispensável equacionar, em toda a sua extensão, o conjunto de problemas com que nos deparamos, e encontrar práticas comerciais assentes em soluções fiscais que favoreçam a inovação e a internacionalização, garantindo níveis de rentabilidade comercial com segurança operativa, face às exigências das entidades de supervisão e fiscalização, e que protejam e reforcem a imagem de transparência e integridade corporativa junto dos diversos agentes de mercado. ■

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

1. Ver Banca e a Era da Transparência Fiscal (20/1) (*inforBANCA* n.º 87) p. 7-8.

Este artigo foi redigido segundo o Novo Acordo Ortográfico.

# A Crise da Dívida e a “Grande Recessão”

A economia mundial atravessa, actualmente, uma crise de excesso de dívida – privada e pública. Uma crise que ganhou visibilidade com o crédito *subprime* nos Estados Unidos em 2007 e que foi ampliada, a partir do início de 2010, pela crise do risco soberano (esta com particular expressão na zona euro, mas extensível a outras economias, incluindo os Estados Unidos). Uma eventual desaceleração ou contracção do crescimento – agora cada vez mais receada – implica, necessariamente, um maior peso da dívida no rendimento, dificultando o ajustamento das famílias, das empresas e dos Estados e aumentando, assim, os riscos para o sector financeiro.

A crise que se seguiu à deterioração do crédito *subprime* e à queda do banco de investimento Lehman Brothers resultou numa recessão global em 2009 – à qual, na altura, foi atribuído o nome de “grande recessão” –, a mais significativa contracção da actividade em 80 anos, mas sem a extensão ou profundidade suficiente para merecer o título de “depressão”. Isto porque a generalidade dos governos e bancos centrais respondeu a essa contracção com estímulos orçamentais e monetários muito significativos.

A perda de receitas fiscais e os estímulos de despesa associados a esses estímulos (e ao próprio recuo da actividade) resultaram, no entanto, numa deterioração das contas públicas na generalidade das economias europeias e nos Estados Unidos. Desde aí, e não obstante a recuperação da actividade observada a seguir a 2009, o crescimento económico tem-se mantido tendencialmente baixo, restringido por uma liquidez global menos disponível, por níveis elevados de endividamento privado e por uma deterioração generalizada da confiança dos agentes económicos. Ora, a capacidade de os governos estimularem a actividade económica encontra-se limitada pelos desequilíbrios das contas públicas gerados nos anos anteriores, observando-se mesmo uma preocupação generalizada e simultânea de seguirem políticas orçamentais restritivas e pró-cíclicas. O esforço de estimular a actividade económica tem caído, assim, de uma forma desproporcionada, sobre a política monetária, através de juros de referência muito reduzidos e de injeções directas de liquidez no sistema financeiro.

As perspectivas para os próximos anos continuam a sugerir, no entanto, um crescimento insuficiente para reduzir o desemprego de uma forma significativa.

Carlos Almeida Andrade\*



Na zona euro, este novo contexto global traduziu-se num aumento da percepção dos riscos, por parte dos investidores, relativos à sustentabilidade financeira das economias e na adopção de critérios muito mais restritivos na concessão de financiamentos. As preocupações com a insustentabilidade da dívida pública da Grécia e a insuficiente capacidade de resposta política da zona euro resultaram então num efeito de contágio a outras economias, em particular Irlanda, Portugal, Espanha e Itália. Nos casos da Grécia, Irlanda e Portugal, as dificuldades de acesso aos mercados de capitais forçaram a adopção de programas de assistência financeira externa, sendo esta condicional à adopção de difíceis medidas de ajustamento orçamental, de desalavancagem e de reformas estruturais.

Os sistemas financeiros das economias mais afectadas na periferia da zona euro sofreram, por sua vez, efeitos de contágio a partir da deterioração do risco soberano, em particular através da revisão em baixa dos respectivos *ratings* e, conseqüentemente, das dificuldades crescentes de acesso ao *funding* nos mercados de capitais.

Os receios dos investidores associados à crise da dívida e aos potenciais efeitos de contágio sobre o sistema financeiro europeu alimentaram, por sua vez, actividades de *short-selling* que têm contribuído para o alargamento dos *spreads* soberanos e de crédito, bem como para quedas muito acentuadas nos mercados accionistas.

Mas o contágio potencial ao sistema financeiro não se limita às economias da periferia. Os receios sobre a exposição dos bancos das economias *core* (sobretudo França, mas também Alemanha) à dívida pública e privada da periferia poderão também resultar numa deterioração da confiança que, numa situação extrema, se poderia traduzir numa nova secagem da liquidez nos mercados de capitais. Este efeito de contágio sobre a confiança no sector financeiro tem sido visível e pode ser acompanhado, por exemplo, na subida dos *spreads* dos *credit default swaps*, no aumento dos depósitos dos bancos no Banco Central e no alargamento do *spread* entre a taxa euribor a 3 meses e a taxa *swap* no *overnight* (uma boa medida do *stress* no mercado monetário) para níveis semelhantes aos observados na primeira metade de 2009.

Os riscos para o *outlook* global têm ainda sido acentuados pelas aparentes dificuldades e indefinições ao nível das potenciais respostas das políticas orçamental e monetária. Na zona euro, observam-se riscos crescentes em relação à reforma do fundo de estabilização financeira (EFSF) e ao segundo pacote de assistência à Grécia, aprovados em Julho passado – por exemplo, com a exigência de garantias especiais por parte da Finlândia e com um processo moroso de aprovações parlamentares nos diversos Estados-membros. A demissão do alemão Jürgen Stark do Comité Executivo do BCE em Setembro veio, por outro lado, ampliar o ruído sobre eventuais divisões ao nível da autoridade monetária (em particular no que respeita às aquisições

“Na zona euro, este novo contexto global traduziu-se num aumento da percepção dos riscos, por parte dos investidores, relativos à sustentabilidade financeira das economias e na adopção de critérios muito mais restritivos na concessão de financiamentos.”

de dívida e às injeções de liquidez como instrumentos de estabilização financeira), criando, assim, mais incerteza. A política monetária do BCE tem assumido uma postura claramente expansionista e assim deverá permanecer ao longo do próximo ano, permitindo a manutenção de uma ampla (e necessária) liquidez no sistema. É esta postura que tem gerado algumas críticas, sobretudo relacionadas com os seus potenciais riscos inflacionistas.

No entanto, é necessário ter em conta que, por exemplo, o BCE apresenta um registo histórico melhor que o Bundesbank na defesa da estabilidade de preços na Alemanha. De facto, nos 12 anos desde a criação do euro em 1999 (quando o BCE assumiu responsabilidades na condução da política monetária), a Alemanha registou, em termos médios anuais, uma inflação próxima de 1,5%, o que compara com registos médios de 2,4% nos 12 anos anteriores à criação do euro e de 3,3% entre 1960 e 1999. As aquisições de títulos de dívida pelo BCE têm sido esterilizadas (i.e. compensadas com absorção de liquidez através de outros instrumentos) e, não obstante as injeções de liquidez não convencionais, a oferta de moeda na zona euro, medida pelo M3, cresceu apenas 2,1% em termos homólogos no trimestre terminado em Julho, bem abaixo dos 4,5% considerados consistentes com a estabilidade de preços.

As críticas ao BCE parecem, assim, deslocadas. Com o tom genericamente restritivo das políticas orçamentais e com a deterioração dos níveis de confiança entre consumidores e investidores, a liquidez disponível tende a não circular, restringindo-se assim o crescimento e a própria inflação. É este o maior risco enfrentado actualmente pela zona euro e pela economia mundial. Seria, pois, desejável uma postura mais activa e coordenada das autoridades no estímulo ao crescimento económico. E, como parte fundamental desse esforço, são indispensáveis medidas que restabeleçam a necessária confiança no sector financeiro europeu. ■

\*Economista Chefe do BES e Docente Universitário.

## África

### → 10º Curso Integrado de Gestão Bancária – Balanço Final

Terminou a 13 de Julho o 10º Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB), com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), para colaboradores de bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste (TL).

Para além dos módulos curriculares, realizaram-se ainda 17 *workshops*/palestras e visitas de estudo à Sumol+Compal – Instalações Fabris de Almeirim (no âmbito da disciplina de Financiamento e Crédito Bancário) e à Sala de Mercados do Banco Espírito Santo (no âmbito da disciplina de Mercados e Produtos Financeiros).

Reflectindo a cultura bancária de 21 diferentes instituições bancárias, o grupo de formandos foi considerado muito interessado, tecnicamente qualificado e altamente participativo, manifestando um óptimo relacionamento entre todos os elementos. Os formandos destacaram a excelência dos formadores, a qualidade da organização e o apoio de toda a equipa, o que lhes

permitiu adquirir novos conhecimentos, num **balanço final muito positivo**. Sugeriram até a realização de mais cursos semelhantes que possibilitem a formação de um maior número de colegas.

No jantar de encerramento, para além dos participantes e elementos da organização do Curso, de membros de Direcção da APB e do IFB, estiveram presentes representantes quer de bancos portugueses com operações nos PALOP, quer de bancos angolanos a operar em Portugal.

### → Outras Actividades

O IFB continuou ao longo deste 3º trimestre a desenvolver uma actividade relevante nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), concretizando projectos de formação globais para diferentes instituições financeiras e cursos de curta duração, quer para bancos portugueses com operações naqueles países, quer para bancos locais. As principais áreas temáticas abordadas são sobretudo as comportamentais, técnicas bancárias e de gestão. ■



## Europa

### → Visitas de Estudo Promovidas pelo CEDEFOP

No âmbito do programa **Aprendizagem ao Longo da Vida**, programa transversal da UE, o CEDEFOP (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional) organiza e subsidia visitas de estudo de curta duração orientadas para especialistas e decisores de diferentes sectores da educação e da formação profissional.

O foco desta acção consiste em promover uma cultura de aprendizagem entre pares, de intercâmbio e aprendizagem mútua relativamente a experiências de interesse comum a nível da UE.

Neste enquadramento, e com o objectivo de aumentar as competências dos participantes, decorreram diversas visitas de estudo em Setembro, com continuação em Outubro, integrando quadros do IFB, na Holanda, Reino Unido, Finlândia, Hungria e República

Checa, versando os seguintes temas:

- A qualidade na educação e na formação vocacional;
- As qualificações e o seu enquadramento;
- Mercado de trabalho e a sua interligação com a formação profissional;
- Escolas em empresas e empresas em escolas – como aproximá-las;
- O processo de Bolonha e o acompanhamento do percurso profissional do graduado.



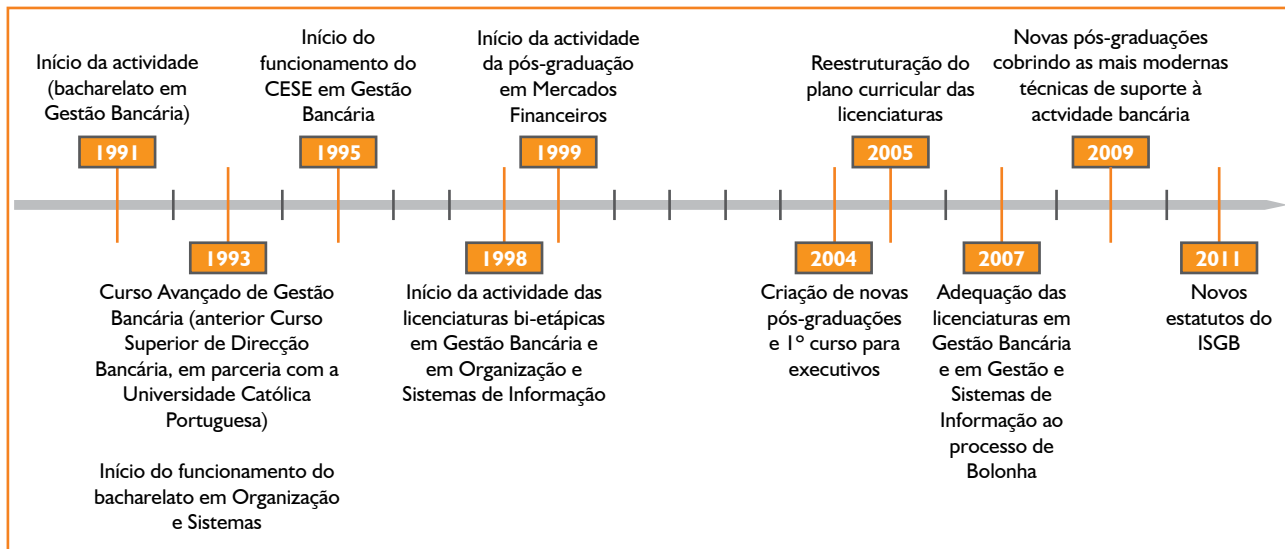
O Projecto **FIRST – Financial Services EQF Translator**, em que o IFB participou, terminou no passado dia 23 de Junho com a conferência de disseminação, na qual foram apresentados os resultados do projecto. Para mais informações, poderá consultar o respectivo site [www.firstebtn.eu/](http://www.firstebtn.eu/). ■

## → 20 Anos ISGB

Comemora-se em 2011 o 20º aniversário do ISGB. Ao longo destes 20 anos de actividade, o ISGB formou mais de 1 800 licenciados e/ou bacharéis e mais de 700 alunos em cursos de pós-graduação.

No ano lectivo de 2010/2011 frequentaram o ISGB cerca de 1 000 alunos (aproximadamente 900 nos cursos de licenciatura e 100 em cursos de pós-graduação).

### Destacamos



## → Licenciaturas

No próximo dia 8 de Outubro, iniciam-se as actividades lectivas no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) com a sessão de abertura do ano lectivo das licenciaturas em Gestão Bancária e em Gestão e Sistemas de Informação em Lisboa e no Porto.

A frequência dos cursos mantém a flexibilidade reconhecida, podendo os alunos optar pelo ensino a distância apoiado em manuais de auto-estudo ou regimes de apoio presencial, quer em horário laboral, quer em horário pós-laboral.

## → Unidades Curriculares Isoladas

Os interessados podem frequentar unidades curriculares isoladas de entre as disciplinas de licenciatura em funcionamento no ISGB. A frequência destas unidades não obriga ao processo de candidatura ao ensino superior.

A inscrição para a frequência de unidades curriculares isoladas pode ser realizada em qualquer momento. Os alunos que frequentem o ISGB nesta modalidade serão integrados nas turmas regulares de licenciatura em funcionamento na escola, participando de um modo indiferenciado nas actividades escolares. Estes alunos poderão ainda ser objecto de avaliação.

Aos alunos que frequentem unidades curriculares isoladas e que sejam aprovados na avaliação será passada uma declaração comprovativa.

## → Estágios

Cerca de 20 alunos do ISGB – licenciados em 2010/2011 ou em fase de conclusão do curso – iniciarão, a partir do mês de Outubro, estágios profissionais de aproximação à vida activa, em instituições do sector financeiro. Estes estágios têm entre seis a nove meses de duração.

## → Pós-Graduações

Encontram-se abertas as candidaturas para as pós-graduações do ISGB que terão início em Outubro e Novembro de 2011:

Pós-Graduações (2011/2012)	Edição	Horário
<b>Curso Avançado de Gestão Bancária</b>	21ª	laboral
<b>Gestão Bancária</b>	2ª Lisboa e Porto	
<b>Investimentos e Mercados Financeiros</b>	11ª	pós-laboral
<b>Alta Performance nas Vendas</b>	6ª	
<b>Marketing Digital na Banca</b>	1ª	
<b>Compliance</b>	3ª	
<b>Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação</b>	2ª	
<b>Business Intelligence no Sector Financeiro</b>	1ª	

# Formação em Alternância na Banca

## Resultados do *Follow-Up* de Diplomados dos Cursos de Formação em Alternância na Banca

O Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) desenvolvem em parceria, desde 1992, Cursos de Formação em Alternância na Banca. Foram até agora formados 1 979 jovens que obtiveram equivalência ao 12º Ano de escolaridade e/ou a Níveis de Qualificação Profissional da UE (Nível 3 ou 4).

No âmbito da sua política de qualidade, o IFB realiza regularmente estudos para acompanhar o percurso profissional/escolar dos formandos que concluem os Cursos de Formação em Regime de Alternância, concretamente no que respeita à sua inserção e evolução profissional, bem como em outros aspectos considerados relevantes.

Foi recentemente publicado o 4º Estudo, referente aos cursos terminados entre 2006 e 2009. Foram recolhidas 301 respostas que representam 48% do universo total. A *inforBANCA* apresenta uma síntese dos resultados.

### Situação Face ao Mercado de Trabalho (Gráfico 1)

Um dado muito significativo é o facto de cerca de 92% dos diplomados se encontram a trabalhar e/ou a prosseguir estudos superiores.

A maioria (85%) dos diplomados encontra-se integrada no mercado de trabalho. De realçar, no entanto, que cerca de 35%, além de trabalharem, também estudam num curso superior, elevando assim o seu nível de habilitações académicas. Cerca de 6,6% dedicam-se em exclusivo à continuação de estudos e 8,3% não têm ainda ocupação.

### Instituição onde Exerce Actividade (Gráfico 2)

Dos diplomados que se encontram a trabalhar, 65% desenvolvem a sua actividade em instituições de crédito, enquanto 29% desempenham funções noutras empresas.

Este último dado é elucidativo quanto às possibilidades que o curso fornece aos formandos que o concluem, não sendo o ingresso no mercado de trabalho exclusivo à área da banca.

### Situação Académica – Frequência do Ensino Superior (Gráfico 3)

Após o termo do seu curso, cerca de 50% dos diplomados continuaram os estudos no ensino superior, acumulando ou não com a actividade profissional.

### Estabelecimento de Ensino que Frequenta (Gráfico 4)

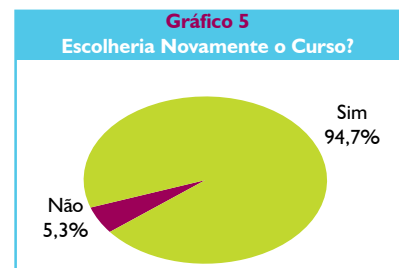
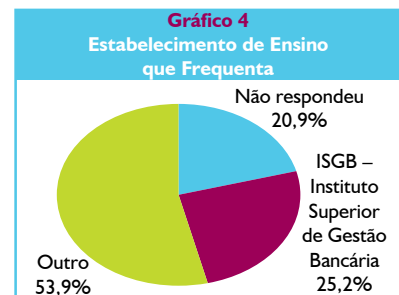
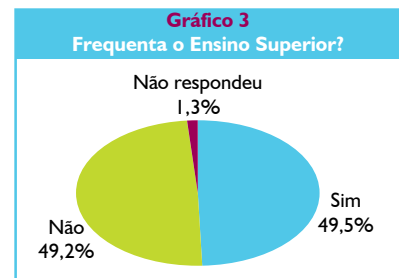
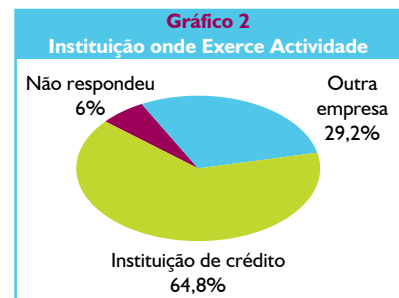
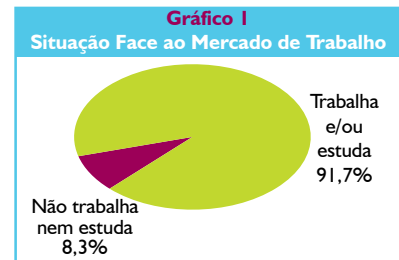
Do total de diplomados que continuaram os estudos, cerca de 25% optaram pelo Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB), sendo que 54% optaram por continuar os seus estudos em outros estabelecimentos de ensino superior.

### Se Pudessem Voltar Atrás, Escolheria Novamente o Curso? (Gráfico 5)

A grande maioria dos diplomados (95%) escolheria de novo o seu curso se pudesse voltar atrás, o que reflecte um elevado grau de satisfação com o mesmo. ■

Transcrevem-se de seguida algumas das afirmações mais significativas dos diplomados:

- “O curso abriu-me imensas portas, além disso continuo na instituição bancária onde fiz o meu estágio e estou a poucos dias de passar a efectiva. O IFB preparou-me para o mercado de trabalho e foi uma enorme mais-valia”;
- “Continuem o excelente trabalho que têm feito (...) mantendo assim o IFB como uma referência no mercado de trabalho”;
- “Foi uma experiência, absolutamente, fantástica a que adquirimos neste curso, fundamental para a nossa vida.



## Pós-Graduações em 2011/2012

- Curso Avançado de Gestão Bancária (204 horas)
- Gestão Bancária (180 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (176 horas)
- Alta Performance nas Vendas (180 horas)
- Marketing Digital na Banca (180 horas)
- Compliance (180 horas)
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação (180 horas)
- *Business Intelligence* no Sector Financeiro (144 horas)



Obs. – As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que “não têm reconhecimento oficial”.  
Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as disciplinas.

**Candidaturas Abertas**

### 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 | pos-graduacoes@isgb.pt

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

# CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM RISCO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

Repór a confiança na actividade económica é um desafio a vencer!

>> Início em 25 de Outubro de 2011  
[2ª Edição]

## Objectivos

- Inventariar os factores de alerta que conduziram à crise internacional e suas repercussões;
- Abordar os principais aspectos legais relativos a crédito, risco, recuperação;
- Transmitir conhecimentos teóricos e práticos subjacentes a uma análise criteriosa das condições financeiras do cliente;
- Demonstrar a importância dos normativos de Basileia e sua importância na mitigação do risco;
- Trabalhar sobre produtos alternativos como forma de fidelização do cliente.

## Metodologia

Formação a Distância, com sessões de apoio presenciais em horário pós-laboral (3<sup>as</sup> e 5<sup>as</sup> feiras, das 17h30 às 20h30).

## Avaliação

Intermédia e Final, através de um caso prático e de uma prova final presencial.

**Duração:** 4 meses

**Local de Realização:** IFB Lisboa

Plano Curricular	
1º Período	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise Económico-Financeira de Empresas</li><li>• Operações de Crédito e Análise de Risco</li><li>• Aspectos Legais do Crédito – Noções Fundamentais</li></ul>
2º Período	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação Financeira de Projectos</li><li>• Crédito Problemático – Gestão e Recuperação</li><li>• Negociação Eficaz nas Operações de Crédito</li></ul>

Curso em regime de Formação a Distância, com a duração máxima de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:

Catarina Santos – c.santos@ifb.pt

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal  
Tel.: (+351) 217 916 293 Fax: (+351) 217 977 732

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